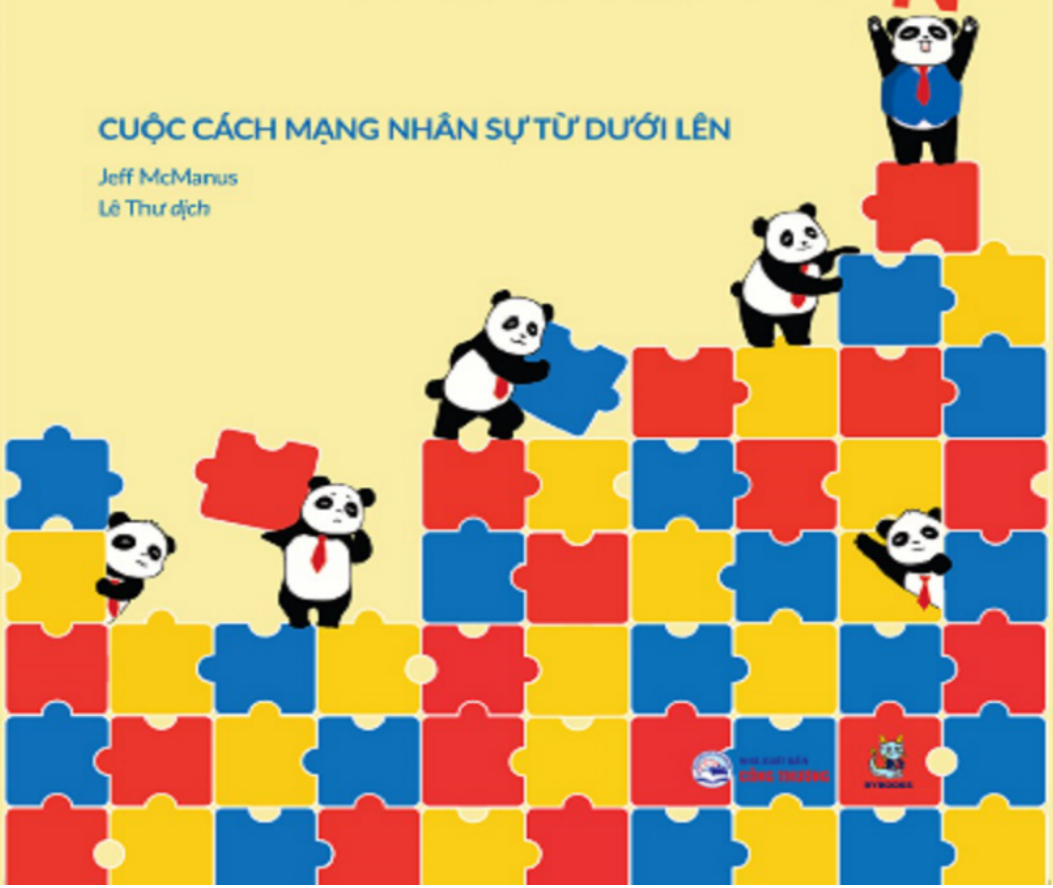
HÔM QUA LÀ NHÂN VIÊN NGÀY MAI PHẢI THĂNG TIẾN

CUỘC CÁCH MẠNG NHÂN SỰ TỪ DƯỚI LÊN

Jeff McManus
Lê Thư dịch



Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

HÔM QUA LÀ NHÂN VIÊN, NGÀY MAI PHẢI THĂNG TIẾN

Đơn vị độc quyền xuất bản và phát hành
Thông tin liên hệ:
Email: rybooks@bachvietbooks.com.vn
Fanpage: https://www.facebook.com/RYBOOKS/

Jeff McManus

Lê Thư *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: (024) 3934 1562 Fax: (024) 3938 7164
Website: http://nhaxuatbancongthuong.com.vn
Email: nxbct@moit.gov.vn
Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập
NGUYỄN MINH HUỆ
Biên tập: Nguyễn Thị Thanh Thảo
Sửa bản in: Vũ Nhàn
Vẽ bìa: Bạch Kim
Trình bày: Ngô Phương Hoa
Liên kết xuất bản Công ty CP Sách Bách Việt
Trụ sở chính:
Địa chỉ: số 9, ngõ 55/9 Huỳnh Thúc Kháng, P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội
Tel: (024) 3776 5580 - Fax: (024) 3776 5579
Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh:
Địa chỉ: 233 Nguyễn Thượng Hiền, P. 6, Q. Bình Thạnh, Tp. HCM

Tell/Fax: (028) 3517 1788

Website: http://www.bachvietbooks.com.vn

http://www.facebook.com/bachvietbooks.com.vn

In 3.000 cuốn, khổ 13.5 x 20 cm tại Công ty TNHH In và Truyền thông Hợp Phát

Khu CN Quốc Oai, huyện Quốc Oai, Hà Nội

Số xác nhận ĐKXB: 4704-2019/CXBIPH/01-197/CT

Quyết định xuất bản số: 327/QĐ-NXBCT cấp ngày 28 tháng 11 năm 2019

ISBN: 978-604-931-996-9

In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

Lời khen tặng

HÔM QUA LÀ NHÂN VIÊN,

NGÀY MAI PHẢI THĂNG TIẾN

Trong cuốn cẩm nang này, Jeff McManus mang đến góc nhìn khác biệt, từ dưới lên về phụng sự và lãnh đạo. Là thành viên trong ban lãnh đạo tại Chick-fil-A[1], một phần công việc của tôi là giúp định hướng chiến lược kinh doanh cho tương lai. Chúng tôi nhận ra rằng thành công là một quá trình, và để đảm bảo thành công bền vững, bạn cần phải liên tục đào tạo và phát triển nhân viên của mình thành lãnh đạo. Một điều mà chúng tôi học được trong thời gian làm việc tại Chick-fil-A đó là có sự khác biệt lớn giữa bổ nhiệm vị trí lãnh đạo và "ươm mầm" các nhà lãnh đạo. Jeff khẳng định rằng, mọi nhà lãnh đạo đều có thể được "ươm mầm" bằng phương pháp chọn lọc và bồi dưỡng phù hợp. Cuốn sách này chính là cẩm nang hướng dẫn bạn ươm mầm nhân viên thành lãnh đạo. Một cuốn sách hoàn hảo cho tất cả nhà lãnh đạo hôm nay và tương lai.

[1] Chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh tại Mỹ, có trụ sở chính ở ngoại ô Atlanta của College Park, Georgia.

Dan T. Cathy, CEO của Công ty Chick-fil-A, Inc.

Mới mẻ, hiện đại và sáng tạo là những điều hiện lên trong tâm trí tôi khi đọc cuốn sách này. Nó cho thấy rõ ràng kết quả tích cực từ sự tin tưởng, tôn trọng và khen ngợi dành cho nhân viên. Là bộ phận tạo giá trị cho Ole Miss, đội ngũ nhân viên của Jeff đã chứng minh được khả năng có thể "thay đổi một nơi để nó trở nên hấp dẫn", và kết quả là đã thu hút vận động viên, giảng viên, giáo sư tầm cỡ quốc tế và những nhân tài xuất sắc nhất đến học tập và làm việc.

Dan Miller, Tác giả sách bán chạy "48 Days to the Work You Love"

do New York Times bình chọn

Sau khi giúp cải tạo toàn bộ khuôn viên Ole Miss trở thành một trong những nơi hấp dẫn nhất nước Mĩ, Jeff McMancus còn nắm bắt được những phương thức xây dựng đội ngũ nhân viên hiệu quả. Trên hết, cuốn sách không trình bày những mẹo quản lý khô khan, mà chứa đựng cái nhìn thấu suốt và những kinh nghiệm của chính tác giả, nhằm mục đích trao quyền cho nhân viên, giúp họ giải phóng khả năng sáng tạo và nỗ lực tiềm ẩn. Jeff có thể giúp đội ngũ nhân viên của bạn khai phá toàn bộ tiềm năng của họ trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào.

Jeffrey S. Vitter, Hiệu trưởng, Giáo sư Ưu tú, Đại học Mississippi

Tôi thích cách tiếp cận của Jeff trong cuốn sách. Trong khi xã hội làm cho vấn đề "lãnh đạo" trở nên quá xa vời và phức tạp, Jeff đã giúp chúng ta có được cách tiếp cận đơn giản, trong đó đặt trọng tâm vào con người. Khả năng lãnh đạo của ông ấy giúp cho trường đại học của chúng tôi từ tốt thành vĩ đại – không chỉ về cơ sở vật chất mà còn về thái độ và văn hóa trường học. Tôi thích làm việc với Jeff và đội ngũ nhân viên của ông ấy. Tôi vui mừng vì ông ấy đã quyết định viết cuốn sách về phương thức tiếp cận đó bằng phong cách hành văn thú vị và dễ hiểu.

Ross Bjork, Hiệu phó phụ trách Thể thao Liên trường, Đại học Mississippi

Tôi không thể đặt cuốn sách xuống khi đang đọc, và thực sự tôi đã đọc hai lần! Những gì bạn sẽ thấy trong cuốn sách này là một ngòi bút xuất sắc với khả năng đơn giản hóa những gì mà nhiều người xưa nay cố gắng và luôn làm cho nó trở nên phức tạp. Những bài học Jeff chia sẻ sẽ truyền cảm hứng thực sự và tự nhiên cho bạn, giúp nuôi dưỡng nhân viên thành nhà lãnh đạo trong bất kỳ ngành nào. Một quyển sách tuyệt vời!

Cary Avery, CGM[2]**,** Đại học California, tại Davis

[2] *CGM – Certified manager Grounds: Quản lí/ Kĩ sư đất đai đã được chứng nhận. Một vị trí quản lí về đất đai, nông nghiệp thường có ở Mĩ và Canada.*

Những câu chuyện được kể qua nhiều thế hệ nhằm giải thích chúng ta là ai và chúng ta tin vào điều gì. Trong suốt cuốn sách, Jeff McManus đã sử dụng xuất sắc nghệ thuật kể chuyện nhằm minh họa những khái niệm phức tạp về lãnh đạo tích cực. Cuốn sách này có rất nhiều ví dụ về một nhà lãnh đạo hiệu quả, làm thế

nào để trao quyền cho người khác và khuyến khích họ dẫn đầu. Một tác phẩm tuyệt vời!

Katie Wilson, Thứ trưởng Nông nghiệp Hoa Kỳ, đặc trách Vụ Thực phẩm, Dinh dưỡng và Tiêu dùng, Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ - Cựu Tổng giám đốc Điều hành Viện Quản lý Dịch vụ Thực phẩm Quốc gia Hoa Kỳ

Đây không phải là một cuốn sách phát triển lãnh đạo trong ngành thiết kế cảnh quan. Những thực tiễn kinh nghiệm được chia sẻ trong cuốn sách này có thể áp dụng trong bất tổ chức công ty nào. Vì cơ sở vật chất của chúng tôi ở cùng thành phố, nên đội ngũ nhân viên của tôi học hỏi được rất nhiều từ các bài học của Jeff và nhờ đó chúng tôi phát triển hơn.

Mark McAnally, Quản lý Chất lượng, Caterpillar HPE, Oxford, MS

Cuốn sách nhắc nhở chúng ta rằng, sự lãnh đạo tuyệt vời không những đòi hỏi sự xuất sắc của chính nhà lãnh đạo mà còn từ đội ngũ nhân viên và cả trong công việc. Jeff McManus từng huấn luyện các đồng nghiệp của tôi trên lớp học về cách làm thế nào để xây dựng đội ngũ nhân viên thành công, và bây giờ ông ấy mang sự tinh thông về cách lãnh đạo đó vào từng trang sách với lối diễn đạt đơn giản và dễ hiểu thông qua hàng loạt các câu chuyện chân thực. Dù ở bất kỳ lĩnh vực nào, các bài học từ cuốn sách đều chuyển tải một cách trơn tru, nhuần nhuyễn, kết lại như một sự nhắc nhở khéo léo rằng lãnh đạo chính là sự đầu tư vào con người.

Bethany Cooper, Nhân sự - Đối tác chiến lược kinh doanh, FNC, Inc.

Jeff là một nhà lãnh đạo, diễn giả và là tác giả truyền cảm hứng. Cuốn sách là một cách tiếp cận trực tiếp giúp giải quyết vấn đề, và đưa ra phương pháp nuôi dưỡng từng cá nhân trưởng thành để xây dựng một đội ngũ nhân viên. Jeff là một giáo viên xuất sắc trong lĩnh vực đào tạo những nhà lãnh đạo mới, và nhạy bén trong cách thuyết phục những nhà lãnh đạo có kinh nghiệm tin tưởng vào khả năng tiềm ẩn của chúng ta. Đôi khi, chúng ta chỉ cần nhớ những nguyên tắc đó để tạo ra những kết quả tích cực và lấy đó làm động lực để tiến về phía trước.

Susanne Woodell, CGM, Những khu vườn nổi tiếng, Dinh thự BILTMORE[3]

[3] Khu dinh thự tọa lạc tại Ashville, Bắc Carolina, Hoa Kỳ. Đây là là dinh thự tư nhân rộng nhất Hoa Kỳ với diện tích hơn 16 hecta. Nó là

tòa nhà nổi tiếng nhất tại Hoa Kỳ khi đón hàng triệu lượt khách đến tham quan mỗi năm.

Tôi thấy đây là cuốn sách phản chiếu chính xác và đầy cảm hứng về thách thức trong việc quản lý thiết kế cảnh quan và các cơ sở vật chất của một viện nghiên cứu giáo dục đại học toàn diện. Tôi yêu thích và đánh giá cao những cải tiến và sự thẳng thắn của Jeff trong cách ươm mầm nhà lãnh đạo tại tổ chức của ông ấy. Kết quả công việc của ông ấy rõ ràng là minh chứng cho hiệu quả của tính chân thực, sự lãnh đạo chu toàn trong phát triển và sự thành công của một tổ chức. Đây là một cuốn sách đáng đọc với bất kỳ ai, trong bất kỳ lĩnh vực nào đang muốn mang lại tác động tích cực lên cuộc sống người khác!

Tiến sĩ Chris Crenshaw, Phó giám đốc Bộ phận Quản lý Quy hoạch Hạ tầng, Đại học Southern Mississippi

Jeff là người chính trực, là nhà lãnh đạo trong ngành thiết kế cảnh quan. Sau nhiều năm tiếp xúc với hầu hết đội ngũ nhân viên của mình, rõ ràng cuốn sách này được Jeff viết dựa trên những hoạt động thực tiễn tại phòng thiết kế cảnh quan của trường Đại học Mississippi. Từng làm việc trong ngành thiết kế cảnh quan hơn 40 năm, tôi học được rất nhiều từ cuốn sách này và áp dụng chúng dễ dàng. Ngoài ra sẽ cần phải lập kế hoạch và rèn luyện kỷ luật nhiều hơn với một số bài học. Bất kỳ ai ở vị trí lãnh đạo đều có thể học những bài học thiết thực từ những nguyên tắc trình bày trong cuốn sách.

John A. Burns, CGM, Quản lý Cảnh quan, cựu Tổng giám đốc, Hiệp hội Quản lý Đất đai Chuyên nghiệp, Đại học Texas tại Austin

Tôi từng làm việc cho Oxford khoảng 40 năm, và có thể nói ngay rằng, sự cải thiện lớn lao mà khuôn viên trường Đại học Mississippi có được là nhờ tài năng lãnh đạo của Jeff McManus. Không ngẫu nhiên mà khuôn viên đó được công nhận là một trong những địa điểm đẹp nhất trong năm hạng mục khác nhau. Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ hiểu lý do tại sao. Những nguyên tắc và triết lý lãnh đạo Jeff thảo luận trong cuốn sách này có thể được áp dụng cho bất kỳ quy mô kinh doanh hay đội ngũ nhân viên nào. Nó có thể giúp họ thành một đội ngũ đoàn kết thực sự, với khả năng đạt được thành công cao. Tôi từng có vinh hạnh được nghe Jeff diễn thuyết vào hai dịp khác nhau và tôi đánh giá cao anh ấy – điều duy nhất tốt hơn cuốn sách đó là gặp Jeff trực tiếp!

Ward Toler, Giám đốc Thị trường, C Spire

Người bạn tốt của tôi, Jeff McManus, đã ươm mầm bằng câu chữ một cách tuyệt vời, giống như cách anh ấy đã ươm mầm cây xanh tại khuôn viên Ole Miss. Điều ấy đã giúp biến đổi những thứ chưa từng có trước đây, giúp người khác nhìn thấy được tài năng tiềm ẩn vô hạn. Từ việc thiết kế cảnh quan thành khuôn viên trường học đẹp nhất của nước Mỹ, nay trở thành một tác giả truyền cảm hứng để chúng ta trở thành tất cả những gì chúng ta có thể trên cánh đồng mà Chúa đã ban ơn.

Lee Paris, CEO Meadowbrook Capital, LLC.

Cuốn sách của Jeff viết về việc quản lý trong ngành kiến trúc cảnh quan, nhưng những kỹ thuật mà anh ấy áp dụng và phương thức đào tạo có thể được chuyển giao và ứng dụng trong bất kỳ ngành nào, hay đội nhóm nhân viên nào. McManus xây dựng hệ thống với các mục đích, kỹ thuật đánh giá thống nhất và các nguyên tắc trao đổi thông tin rõ ràng. Đây là cuốn sách dành cho các nhà lãnh đạo ở bất kỳ giai đoạn phát triển nào.

Campbell McCool, Cựu CEO, McCool Communications – Nhà sáng lập và Phát triển của Plein Air

Là một trong những người hâm mộ thể loại sách viết về kinh nghiệm thực tiễn và nâng cao chuyên môn, tôi thực sự rất thích đọc cuốn sách của Jeff McManus. Những câu chuyện và quan điểm cá nhân của anh ấy giúp chúng ta hiểu sâu hơn về cách xây dựng đội ngũ nhân viên hiệu quả. Có thể bạn nghĩ rằng thế giới kinh doanh bất động sản, thương mại hoạt động khác với ngành kiến trúc cảnh quan, nhưng Jeff đã cho tôi thấy rằng chúng tôi có rất nhiều điểm giống nhau trong mọi trường hợp và lĩnh vực kinh doanh. Jeff phối hợp với đội ngũ nhân viên của tôi để ứng dụng hiệu quả các nguyên tắc hướng dẫn từ sách của anh ấy. Rõ ràng là cả hai đều mang lại những chỉ dẫn rõ ràng và sâu sắc, giúp phát triển về chuyên môn ở bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào.

Elizabeth J. Randall, Tổng giám đốc Randall Commercial Group

Lời đề tặng

Cuốn sách này dành tặng cho mẹ tôi, Jane McManus, với những kỷ niệm trân quý.

Sự tự tin, tinh tế, sự hi sinh, cách thể hiện tình yêu và niềm tin Thiên Chúa của bà ấy hàng ngày chính là (luôn là) nguồn cảm hứng và an ủi cho tôi. Con yêu mẹ!

Lời mở đầu

Khi Jeff McManus đến khuôn viên trường Đại học của chúng tôi, anh là một người đàn ông 36 tuổi, rất thú vị, học vấn tốt, có người vợ xinh đẹp với ba con trai, và đứa con thứ tư sắp sinh. Anh ấy nhanh chóng giành được sự tin tưởng của tôi cũng như đồng nghiệp và các lãnh đạo trong trường. Trong buổi phỏng vấn đầu tiên, anh ấy nói với tôi rằng, anh ấy muốn tạo ra một khuôn viên trường học chất lượng 5 sao nếu chúng tôi cung cấp cho anh ấy một xe tải đưa đón, và nếu anh ấy có thể báo cáo công việc trực tiếp cho tôi. Chúng tôi đã bắt tay, anh ấy cùng gia đình chuyển đến và quá trình cải tạo khuôn viên trường học bắt đầu. Anh ấy phối hợp thực hiện cùng nhân viên, lập kế hoạch và thử thách họ cùng phát triển một khuôn viên trường học có thiết kế cảnh quan tốt nhất Hoa Kỳ. Họ, chính Jeff, gia đình và nhân viên của anh ấy đã thành công… Trong quá trình triển khai, anh ấy giảm nhân sự xuống còn 7 người; anh ấy đã đề nghị sử dụng nguồn ngân sách đó để tăng phần tiền thưởng cho những người đang làm việc. Anh ấy đề nghị về việc có thể sử dụng đồng phục thiết kế đẹp hơn. Anh ấy còn đề nghị mua thêm các vật dụng khác để giúp giảm thiểu sức lao động và mọi thứ nhẹ nhàng hơn.

Anh ấy đặt ra thách thức cho nhân viên của mình, hãy xem khuôn viên trường như là "của họ". Anh ấy lập các nhóm nhân viên, đặt tên là đội Delta, đội Ngôi Sao, đội Kị Binh…; xây dựng bộ hướng dẫn và cổ vũ tinh thần cho nhân viên. Anh ấy đặt ra khẩu hiệu "từ nhân viên thành lãnh đạo". Nhân viên được tuyển mộ, được tôn trọng và… có lòng tự trọng.

Trong cuốn sách này, anh ấy dẫn dắt độc giả đi trên con đường đến thành công mà trước đây anh ấy và đội ngũ nhân viên đã từng làm. Thành phố Oxford cũng ủng hộ những nỗ lực của anh ấy nhằm đạt được và duy trì một cộng đồng xuất sắc và hấp dẫn. Jeff là nhà lãnh đạo giỏi được trao giải thưởng, một tác giả thành công và nhà diễn thuyết truyền cảm hứng. Hãy đọc cuốn sách này

và hãy gặp Jeff – một nhà lãnh đạo tuyệt vời, nếu có cơ hội.

Robert C. Khayat

Hiệu trưởng, Giáo sư ưu tú Đại học Mississippi

Lời cảm ơn

Cuốn sách này sẽ không thể hoàn thành nếu không có sự giúp đỡ rất nhiệt tình của gia đình, bạn bè và những người hỗ trợ. Những lời cảm ơn dưới đây chỉ mang tính đại diện:

Xin cảm ơn vợ tôi, Suzanne McManus, người đã ủng hộ tất cả những nỗ lực của tôi, đưa ra phản hồi và cảm ơn vì luôn là vợ của tôi. Anh yêu em.

Xin cảm ơn sự ủng hộ của bốn đứa con của tôi vì lời nhận xét và sự hài hước (đặc biệt là sự hài hước!)

Xin cảm ơn bố, Garey McManus. Bố đã dạy con rất nhiều và không bao giờ ngừng đầu tư cho tiềm năng của con.

Gửi tới anh trai Craig và chị gái Janet Russell, em rất biết ơn sự giúp đỡ và khích lệ không ngừng của hai người.

Xin cảm ơn Benita Whitehorn vì quá trình biên tập cuốn sách đầy kiên nhẫn.

Gửi tới JoAnn Edwards vì sự huấn luyện, biên tập, gợi ý và hỗ trợ tuyệt vời.

Gửi tới Larry Sparks, Mark Hartnett, Lee Paris, Ron Wilson, và Sam McManus, ban tư vấn luôn chân thành và cởi mở trong suốt hành trình này.

Gửi tới cựu Hiệu trưởng Dan Jones và Hiệu trưởng Jeffrey Vitter đã luôn ủng hộ nhiệt tình vẻ đẹp của di sản cảnh quan tại Ole Miss.

Gửi tới Hiệu trưởng Robert Khayat đã mang lại tầm nhìn và khích lệ tôi.

Và cuối cùng là những lời cảm ơn chân thành tới tất cả những

Nhân viên Lãnh đạo của tôi tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan. Những kiến thức sâu sắc, những câu chuyện và thành quả của các bạn đã truyền cảm hứng cho tôi hàng ngày.

Lời giới thiệu

Có rất nhiều "cẩm nang" hướng dẫn đã được viết về chủ đề lãnh đạo một tổ chức công ty thành công, hầu hết là góc nhìn từ trên xuống. Vấn đề của phương thức tiếp cận từ trên xuống đó là mọi thứ diễn ra hàng ngày ở phía dưới, ở tầng cấp thấp hơn sẽ trở nên ít quan trọng hơn, kém rõ ràng hơn, và ở đó bao gồm cả con người, các vấn đề, cơ hội và giải pháp.

Cuốn sách này sẽ mang lại cho bạn góc nhìn toàn diện, với những bài học mà tôi học được với phương thức tiếp cận từ dưới lên – góc nhìn cận cảnh và mang tính cá nhân. Khi tôi mới vào trường Đại học Mississippi, ngôi trường nổi tiếng với cái tên thân thuộc Ole Miss, là giám đốc của Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan năm 2000, tôi ngay lập tức phải đối mặt với sự thật về vị trí áp chót của bang Mississippi ở tất cả các bảng xếp hạng quốc gia.

Những gì tôi phát hiện ra đó là, Ole Miss sở hữu vẻ đẹp và sự sáng tạo tiềm ẩn đang chờ phê duyệt để phát triển tiềm năng đó.

Trường Đại học Mississppi thành lập năm 1848 và bây giờ trở thành một trong những cơ sở nghiên cứu học thuật ưu tú nhất của nước Mỹ. Trường còn nằm trong danh sách của Liên đoàn Đông Nam[4] (SEC) cực kỳ cạnh tranh.

[4] Liên Đoàn Đông Nam: Liên đoàn thể thao của các trường đại học ở vùng miền Trung Nam và Đông Nam Hoa Kỳ, trụ sở đặt tại Birmingham, Alabama.

Các môn thể thao của trường, đặc biệt bóng đá, là một phần quan trọng để trở thành trường thành viên của SEC. Các trận thi đấu thúc đẩy phát triển kinh tế, cộng đồng và tư duy của tập thể giảng viên, nhân viên và cựu sinh viên của khuôn viên Ole Miss. Ngày nay, khuôn viên chính của trường đại học trải rộng trên vùng đất có diện tích hơn 4km2 trên ngọn đồi tuyệt đẹp của Oxford. Rất nhiều khách tham quan chia sẻ rằng họ có trải nghiệm ấn tượng

về sự hùng vĩ khi bộ quanh khu vực Cirle và Grove. Hàng năm có đến hơn 19.000 sinh viên, 3.000 giảng viên và nhân viên làm việc và học tập tại đây, cũng có hàng ngàn người hâm mộ bóng đá đến tận hưởng không khí trong lành của Ole Miss.

Khi tôi đến nhậm chức, câu chuyện hoàn toàn khác. Mặc dù chịu ảnh hưởng tư duy doanh nghiệp của Frederick Law Olmsted (Olmsted được xem là nhà sáng lập ngành kiến trúc cảnh quan tại Mỹ), nhưng nền tảng của Ole Miss không được chuẩn bị để có thể tuyển mộ được những nhân tài tinh hoa nhất của Mỹ vào những năm đầu thế kỷ XXI.

Tôi không phải là một tay lính đánh thuê, một người được trả tiền giúp tạo ra những thay đổi trong một đêm và ra đi. Khi Hiệu trưởng Robert Khayat phỏng vấn tôi, ông ấy cho tôi biết rằng sẽ mất thời gian và công sức để khai thác tiềm năng của khuôn viên trường này. Ông ấy hiểu rằng, trải nghiệm toàn diện của một khuôn viên trường học, bao gồm cả môi trường bên ngoài có khả năng truyền cảm hứng, có vai trò quan trọng trong việc thu hút những sinh viên, giảng viên và nhân viên hàng đầu vào trường đại học. Ông ấy cũng hiểu rằng, ấn tượng đầu tiên của sinh viên (và cả phụ huynh) về khuôn viên trường học là một trong những yếu tố quyết định lựa chọn trường học của họ.

Các mục tiêu của ông ấy rất lớn, nhưng ngân sách dành cho cảnh quan thì lại khiêm tốn. Và vì thế điều quan trọng là phải tìm ra được người có thể duy trì chăm sóc cảnh quan để mang đến khả năng cạnh tranh tốt nhất cho trường học.

Việc đào tạo để "nhân viên" thành "nhà lãnh đạo" trở thành một bí mật nền tảng giúp cho Ole Miss dẫn đầu trong nhiều bảng xếp hạng. Khuôn viên này đã giành bốn giải thưởng quốc gia cho hạng mục về vẻ đẹp cảnh quan, gồm có Khuôn viên Trường học đẹp nhất được cả Newsweek và Princeton Review bình chọn (Chúng tôi tự hào gọi những giải thưởng này quán quân quốc gia).

Tôi đã nghiên cứu môi trường sống, những kinh nghiệm thực tiễn và phương pháp trồng trọt giúp cây cối sinh trưởng tại Khoa Nông nghiệp của trường Đại học Auburn. Tôi cũng tìm hiểu cách làm thế nào để phát hiện được những cây trồng không khỏe mạnh và cải thiện giúp chúng có thể sinh trưởng tốt hơn. Với việc học hỏi phương pháp chăm sóc và phát triển cây trồng, cũng như quan sát Khayat và những nhà lãnh đạo vĩ đại khác, tôi đã tìm được những phương pháp hỗ trợ phát triển những người tài năng và xây dựng văn hóa làm việc nhóm hiệu quả.

Trong mười năm làm việc tại Ole Miss, tôi nhận ra đó là khoảng thời gian thành công nhất của mình khi tập trung 20% công sức vào phần kĩ thuật thiết kế cảnh quan và 80% vào phát triển nhân sự. Việc nắm bắt xu thế mới đã tạo điều kiện cho sự thay đổi ngoạn mục từ sự tồn tại sang phát triển. Tôi không còn cần phải là người thông minh nhất trong bộ phận hay phải hoàn toàn đưa ra quyết định trong công việc.

Kết quả là nhân viên trở nên gắn bó hơn và toàn tâm toàn ý hơn cho công việc của họ. Đổi lại, tôi cũng chắc chắn hơn trong việc ươm mầm văn hóa công sở lành mạnh và mới mẻ – một văn hóa hiệu quả mang lại những giải pháp và thực tiễn tốt nhất.

Tôi cũng rút ra được bài học rằng, cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định chính là trao cho họ quyền tự quyết trong công việc. Có nhiều ý tưởng xuất sắc của chúng tôi được đưa ra bởi những nhân viên cốt cán của công ty. Cựu Tổng thống Mỹ - Ronald Reagan đã đặt một tấm bảng với câu trích dẫn trên bàn làm việc: "Không có giới hạn đối với khả năng hoàn thành công việc của bạn nếu bạn không quan tâm ai sẽ nhận công trạng." Những người luôn lắng nghe, tin tưởng và đáng kính mà tôi làm việc cùng đều mang lại lợi tức khổng lồ cho Ole Miss.

Những phương thức lãnh đạo mang tính thực tiễn thường hiếm có, dù ở bất kỳ cấp bậc hay tổ chức nào. Vì vậy cần phải có hoạt động phát triển khả năng lãnh đạo ở bất kỳ đâu, bất kỳ ngành kinh doanh nào nhằm mang lại cơ hội cải thiện về mặt cá nhân và chuyên môn cho từng nhân viên. Nếu nhân viên trong một công ty, cho dù làm công việc văn phòng, trong xưởng sản xuất hay là nhổ cỏ, nhận thấy rằng ý kiến và sự đầu tư thời gian, năng lượng và kỹ năng của họ có vai trò quan trọng trong công việc thì văn hóa lãnh đạo ở công ty đó bắt đầu hình thành và phát triển.

Hôm qua là nhân viên, ngày mai phải thăng tiến sẽ mang lại cho bạn những ví dụ ứng dụng thực tiễn về cách trao quyền cho nhân viên để họ tự trải nghiệm không chỉ quá trình phát triển một môi trường mang tính đột phá, mà còn ươm mầm văn hóa lãnh đạo cho chính họ và truyền cảm hứng cho người khác.

Sự thành công trong việc phát triển một khuôn viên trường học có cảnh quan đẹp nhất nước Mỹ khởi nguồn từ tầm nhìn của Khayat. Sự đam mê đã thôi thúc ông ấy xây dựng một khuôn viên trường học với cảnh quan hùng vĩ, không phải chỉ đơn giản là trồng thêm cây cối, hoa cỏ.

Chính tầm nhìn của ông ấy đã tạo điều kiện cho tôi hành động, trao cơ hội xây dựng ý tưởng và kỹ năng để có được sự tin tưởng của đội ngũ nhân viên. Hơn nữa, nó còn giúp củng cố tinh thần và cam kết vì tầm nhìn tạo ra văn hóa ươm mầm lãnh đạo tại Ole Miss.

Cuốn sách theo sát các giai đoạn phát triển tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan Ole Miss và quá trình phát triển cá nhân của tôi. Nó được trình bày theo trình tự thời gian mà tôi đã trải qua. Mục đích của tôi khi viết cuốn sách này là chia sẻ kinh nghiệm cá nhân tôi với hi vọng sẽ có thể ÁP DỤNG trong các ngành kinh doanh khác.

Chương 1
Câu chuyện của Thomas

XÂY ĐẮP TỪ THẤT BẠI

"Thất bại, đơn giản là cơ hội để khởi đầu lại theo cách sáng suốt hơn"

— Henry Ford

Lúc 24 tuổi vừa tốt nghiệp đại học, Thomas được một tập đoàn kiến trúc cảnh quan lớn tuyển dụng làm quản lý một khu nghỉ dưỡng cao cấp tại Orlando, Florida. Lúc mới chân ướt chân ráo vào nghề, anh đã phải đảm nhận vị trí hơi quá sức và chưa có kinh nghiệm, nhưng anh ấy đã chứng minh được tài năng trong lĩnh vực này. Chỉ chưa đầy một năm sau đó, anh đã được một khu nghỉ dưỡng hạng sang khác tại Miami tuyển dụng. Khu nghỉ dưỡng này đang tái xây dựng với hi vọng thay đổi hình ảnh phong cách cổ điển Disco thập niên 70 trước đây.

Là người trẻ nhất trong bộ phận, Thomas chịu trách nhiệm giám sát toàn bộ thiết kế cảnh quan của khu phức hợp nghỉ dưỡng khổng lồ rộng 300 mẫu Anh (tương đương 120 hecta) gồm các khu căn hộ, khách sạn, nhà hàng cao cấp, sân tennis, sân golf và một trung tâm thương mại.

Tuy nhiên, khu nghỉ dưỡng này cũng nổi tiếng về các vụ trộm cắp từ nhân viên, làm việc kém hiệu quả và công đoàn không đoàn kết. Đội ngũ nhân viên làm việc không có người lãnh đạo và tự quyết định việc phải làm. Việc tranh giành khu vực hoạt động liên tục xảy ra, chất lượng dịch vụ không công bằng cho các thành viên câu lạc bộ, một số nhân viên thậm chí vắng mặt suốt giờ làm. Thiếu đi quy định về trách nhiệm giải trình, nên mọi người chỉ làm việc đối phó và làm sao để tồn tại được.

Thomas là người duy nhất chỉ nói tiếng Anh trong nhóm đồng nghiệp đa ngôn ngữ, nên họ bàn tán về anh ấy ngay cả khi đang đứng trước mặt anh.

Trong những ngày đầu làm lãnh đạo, với kinh nghiệm non trẻ, Thomas nghĩ rằng mình không có đủ nhân viên để quản lý toàn bộ các hạng mục nghỉ dưỡng và dịch vụ mà đội ngũ của anh hiện đang cung cấp. Chỉ vài tháng sau đó, Thomas đã cho tăng thêm 35% số nhân viên. Ngoài ra anh còn tuyển thêm hai trợ lý giám đốc, hỗ trợ các công việc lãnh đạo mới. Về lý thuyết, tình hình có vẻ ổn với số lượng lớn nhân viên, đầy đủ các ban quản lý và cơ cấu tổ chức bao quát được mọi lĩnh vực hoạt động.

Tuy nhiên, việc bổ sung nhân viên mang lại những thách thức mới như quản lý thời gian, kiểm soát chất lượng, vấn đề trao đổi thông tin giữa các phòng ban, cần thêm người quản lý và đôn đốc, nảy sinh thêm mâu thuẫn cá nhân, tăng chi phí văn phòng, thiết bị, đồng phục, lương thưởng, và nhiều thứ khác. Tình hình trở nên tồi tệ hơn bao giờ hết.

Nhằm củng cố kiến thức về cây trồng ở vùng nhiệt đới tại nơi làm việc, Thomas còn tham gia một khóa học buổi tối về trồng trọt ở một trường cao đẳng cộng đồng ngay gần đó. Anh đã quyết tâm xây dựng khu nghỉ dưỡng thành công và cố gắng thực hiện điều đó một cách nhanh chóng. Thomas tự mình quản lý các hạng mục dự án, trực tiếp họp bàn với giám đốc khu căn hộ, làm việc với đối tác bất động sản, tìm kiếm các giải pháp mới. Hàng ngày, anh "cầm tay chỉ việc" và đào tạo từng nhân viên một. Anh luôn là người giải quyết các vấn đề phát sinh, xử lý các mâu thuẫn cá nhân và lập kế hoạch làm việc cho nhân viên.

Sau vài tháng tuyển dụng nhân viên mới, Thomas nhận cuộc gọi từ giám đốc tài chính báo thêm nhiều tin xấu. Đó là tất cả hợp đồng thuộc bộ phận của anh đều đang thua lỗ. Chi phí phát sinh cho nhân viên mới khiến cho ngân sách dự án thâm hụt.

Nhằm cấp tốc giải quyết cấp tốc vấn đề, Thomas đã làm việc với ban lãnh đạo và xác định rằng mức phí dịch vụ cho khách hàng hiện tại quá thấp và cần phải tăng giá. Về lý thuyết giải pháp này có vẻ tốt về mặt sổ sách kế toán, nhưng nhóm khách hàng thân thiết đã phản ứng với mức tăng giá mới. Và sau đó họ không sử dụng dịch vụ ở khu nghỉ dưỡng đầu tiên của Thomas, rồi khu thứ hai, thứ ba và cho đến khu nghỉ dưỡng cuối cùng cũng không còn khách hàng nữa.

Thomas còn đối mặt với thách thức mới, khi rất nhiều hợp đồng bảo trì chấm dứt, thì có quá nhiều nhân viên không có việc để làm. Anh phải đưa ra một quyết định khó khăn: giảm hơn nửa số nhân viên trong bộ phận của mình.

Vào ngày quyết định cho nghỉ việc, Thomas đã phải thông báo tin này đến từng nhân viên. Sau này, anh ấy nhớ lại, đó là ngày tồi tệ nhất trong cuộc đời của mình khi biết rằng những nhân viên và gia đình của họ phải chịu ảnh hưởng khi mất việc. Đó là chuỗi ngày đau buồn với nhiều đêm mất ngủ sau đó.

Khi còn một nửa số nhân viên, Thomas đã phải làm việc nhiều giờ hơn và vất vả hơn để đảm bảo thành công cho các khu nghỉ dưỡng. Anh ấy sẵn sàng làm công việc tay chân, không ngại bẩn, như thỉnh thoảng lên xe kéo để hỗ trợ nhóm nhân viên và ủng hộ tinh thần làm việc tốt hơn. Anh ấy luôn được dạy rằng, không được quản ngại công việc "chân lấm tay bùn". Nhưng trong môi trường công đoàn, nơi mối quan hệ không được xây dựng trên nền tảng tốt giữa quản lý và người lao động thì chắc chắn sẽ có hiểu lầm.

"Anh đang chiếm lấy công việc của chúng tôi khi ngồi lên xe kéo đấy!" Người quản lí công đoàn phàn nàn.

Lời nhận xét đó thực sự gây sốc cho Thomas, một người đang cố gắng lãnh đạo bằng cách thực hành mẫu. Anh ấy cảm thấy bị phản bội và hiểu lầm.

RICK BỎ VIỆC

"Đừng sợ sai lầm. Bạn sẽ biết thất bại là gì.

Hãy cứ vươn lên!"

– Benjamin Franklin

Rick, một nhân viên ưu tú, đã hỏi Thomas rằng anh nghĩ thế nào về thảm hoa mà cậu ấy và đồng nghiệp vừa trồng. Thomas rất hào hứng và nghĩ rằng họ vừa hoàn thành công việc rất tốt, tuy nhiên anh không muốn họ trở nên tự mãn. Anh ấy đã khen ngợi thành quả công việc nhưng ngay sau đó cũng đưa ra những nhận xét tiêu cực kiểu "vạch lá tìm sâu" về một vài cây hoa trồng không thẳng hàng tuyệt đối.

Rick tỏ ra thất vọng. Cậu ấy nhún vai khi nhìn vào mắt Thomas và nói "Tôi xin nghỉ việc." Cậu ấy bỏ lại dụng cụ làm việc ngay dưới

chân Thomas và quay lưng bước đi.

Khi toàn bộ nhân viên còn lại liếc nhìn theo cậu ấy, Thomas cảm thấy rất sốc và lúng túng trước những gì vừa xảy ra. Rick được cả công ty biết đến là "nhân viên cốt cán" ở nơi làm việc, rất tài năng với nhiều năm kinh nghiệm. Và bây giờ, ngay trước sự chứng kiến của Thomas, cậu ấy bỏ việc.

"Ôi, không, không, không, không..." Thomas nghĩ. Anh ấy đã muốn ngăn cản Rick, nhưng cuối cùng lại để mọi việc diễn ra ngoài ý muốn.

Khoảng một ngày sau, Rick thay đổi quyết định và quay lại làm việc. Cậu ấy chia sẻ với Thomas về những gì cậu ấy nghe nói, không chỉ ngày hôm đó mà mỗi ngày từ Thomas.

"Có vẻ như chúng tôi không bao giờ có thể làm anh hài lòng." Anh ấy nói. "Anh luôn chỉ trích công việc của chúng tôi, và cách anh làm đó thực sự khiến chúng tôi mất tự tin."

"Ôi trời!" Thomas nghĩ. Đây là câu nói không dễ nghe chút nào, dù muốn lên tiếng phản bác nhưng anh im lặng. Trong thâm tâm, anh ấy cũng nhận ra là Rick đã đúng. Là nhà quản lý trẻ, Thomas dần nhận ra rằng lời nói của anh đã gây ra rất nhiều vấn đề.

TUYỆT VỌNG

"Những gì chúng ta xem như sự thất bại có thể là một sự tiến bộ"

— Dan Miller, Tác giả cuốn "48 Days to the Work You Love"

Vào một đêm muộn sau giờ học về trồng trọt tại trường cộng đồng, Thomas lái xe một mình về nhà. Chỉ còn khoảng hai phút nữa là đến nhà, anh ngủ gật trong xe. Xe của anh lao lên hàng cây giữa hai làn đường và đâm sầm vào một cây lớn. Thomas bất tỉnh và được đưa vào bệnh viện. Thật may mắn là anh ấy có thắt dây an toàn và chỉ bị những vết xước nhẹ, vỡ mắt cá chân và khâu vài mũi ở lông mày.

Ngày hôm sau, chưa thể đi lại được nên Thomas vẫn nằm trong bệnh viện. Anh nhìn trân trân lên trần nhà và bắt đầu suy nghĩ về công việc.

Sau đợt phải sa thải nhân viên, anh ấy nhận được một số thư ẩn danh có nội dung chỉ trích mình. Nghi ngờ về phương hướng quản lý, anh ấy bắt đầu cảm thấy lo lắng. Vì đâu mà mọi việc diễn

ra như thế này? Có thực sự đáng để làm như vậy không? Đôi khi, Thomas cảm thấy mình đối đầu với các thành viên còn lại trong nhóm làm việc, và nhân viên thì chống lại ban quản lý. Anh ấy đã nỗ lực hết mình để làm việc tốt nhất có thể, nhưng quá mệt mỏi.

Thomas nhớ lại những bài học mà anh học được trong đời. Anh nhớ lại câu nói truyền cảm hứng từ diễn giả Zig Ziglar: "Bạn có thể có mọi thứ trong cuộc sống mà bạn muốn, chỉ cần bạn giúp cho người khác đạt được những gì họ muốn."

Thomas bắt đầu ghi tâm câu nói đó. Chắc hẳn có cách tốt hơn để khiến cho người khác cảm thấy được tôn trọng và đánh giá cao? Anh ấy nhận ra rằng không có gì có thể thay đổi, trừ khi chính anh ấy phải thay đổi trước. Đó là công việc tốn nhiều thời gian. Nhưng dần dần Thomas bắt đầu để ý kỹ hơn đến những người anh làm việc cùng. Anh ấy khởi động những buổi đào tạo hiệu quả hơn, giúp nhân viên có thể hiểu rõ mục đích công việc. Anh ấy bắt đầu xây dựng tinh thần tự hào trong đội ngũ nhân viên. Trong thời gian đó, khuôn viên cảnh quan của trường đã giành được rất nhiều giải thưởng của bang và giải thưởng quốc gia.

Anh ấy bắt đầu đánh giá công việc dưới góc nhìn của nhân viên, tạo dựng mối liên kết chặt chẽ giữa vai trò của họ với ý nghĩa to lớn hơn về công việc mà họ đang làm, đó là: Tạo ra một khuôn viên như một khu nghỉ dưỡng năm sao cho chính họ và gia đình. Anh ấy luôn nhắc nhở nhân viên rằng, công việc của họ chính là bộ mặt của khuôn viên trường, vai trò của họ là một phần thiết yếu với trải nghiệm của khách hàng. Thomas bắt đầu tạo ra một đội ngũ nhân viên mà mọi thành viên đều có vai trò nhất định, và mỗi một vai trò đều quan trọng như nhau. Anh ấy cũng dần có được tầm nhìn về lớn hơn về quản lý nhân sự.

Và chắc hẳn bạn đã đoán được rằng tại sao tôi hiểu rõ câu chuyện của Thomas như vậy. Bởi vì chính tôi là Thomas: Jeffery Thomas McMancus. Như bạn có thể thấy, tôi đã phạm rất nhiều sai lầm. Một số người có thể gọi đó là thất bại, nhưng tôi cho đó là quá trình cải thiện và phát triển bản thân.

Chương 2
Ươm mầm sự vĩ đại

TẦM NHÌN PHẢI CÓ Ý NGHĨA

"Một đống đá không còn là một đống đá nếu người ta chiêm ngưỡng nó bằng hình ảnh của thánh đường trong tiềm thức"

– Antoine de Saint-Exupéry, Tác giả của "The Little Prince" (Hoàng tử bé)

Tôi ngồi trong văn phòng của Hiệu trưởng Robert C.Khayat, tại trường Đại học Mississippi. Hôm đó là một ngày nắng đẹp ở thành phố Oxford. Tôi chưa bao giờ gặp mặt trực tiếp một vị hiệu trưởng, vì thế tôi không chắc điều gì sẽ đến.

"Tôi muốn một khuôn viên trường học đẳng cấp 5-sao!" Ông ấy nói.

À! Ông ấy biết tôi có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực khách sạn và khu nghỉ dưỡng – ông ấy đã sử dụng ngôn ngữ của tôi! Tôi liếc nhìn qua cửa sổ văn phòng, và ông ấy bắt gặp ánh mắt của tôi. Ông ấy gật đầu. Ông ấy có tầm nhìn về tiềm năng của khuôn viên và muốn tôi cũng hiểu được điều đó. Ông ấy biết rõ thời gian và sự thờ ơ đã làm lãng phí nguồn lực, cũng như cơ sở vật chất và cảnh quan tại Ole Miss, đã che lấp đi vẻ đẹp độc đáo tiềm ẩn của khuôn viên. Ông ấy muốn tôi gia nhập đội ngũ của ông ấy. Cuối buổi phỏng vấn đó, tôi biết mình đã tìm được ngôi nhà mới.

Thách thức mới của tôi rất rõ ràng: Biến Ole Miss trở thành khuôn viên cảnh quan đẹp nhất. Đây có thể là bí mật để đạt được mục đích khác của Khayat, chẳng hạn như thu hút và tuyển chọn những sinh viên ưu tú nhất, cũng như vận động viên và giảng viên hàng đầu vào các trung tâm nghiên cứu, giảng dạy của

trường.

Ai cũng muốn làm việc với người thành công. Những sinh viên triển vọng và phụ huynh, khách tham quan, cán bộ nhân viên và giảng viên sẽ nhanh chóng ứng tuyển vào trường học có khuôn viên cảnh quan tuyệt vời.

Tuy nhiên, đạt được mục tiêu đó sẽ là một thách thức lớn. Không ai trong bộ phận của chúng tôi từng làm việc hay biết về ý nghĩa của một cơ sở đẳng cấp 5-sao. Hầu hết họ hài lòng với nơi họ đang làm việc. Mặc dù hệ thống hoạt động không hiệu quả, nhưng đó là hệ thống vận hành duy nhất họ biết.

Một ngày, trong lúc lái xe đi làm vào buổi sáng như thường lệ, tôi tình cờ gặp ông hiệu trưởng đang đi bộ. Tôi đề nghị đưa ông ấy về nhà. Ông ấy đồng ý. Tôi đã hỏi ông, "Cách tốt nhất có được tầm nhìn để mọi người cùng thực hiện là gì?" Ông ấy trả lời ngay mà không do dự, "Có bốn bước cơ bản anh phải tuân thủ:

1. Biết rõ anh là ai;

2. Biết rõ anh muốn gì;

3. Có được sự đồng thuận từ mọi người;

4. Tạo môi trường chân thành và cởi mở để mọi người nói lên ý kiến hay phản đối bất cứ lúc nào.

Sau đó, ông ấy bổ sung, "Hãy tạo ra tầm nhìn đủ lớn để thách thức mọi người khai thác được khả năng của bản thân một cách tối ưu nhất, hoàn hảo nhất trong mọi việc họ làm. Đừng đặt mục tiêu dễ dàng, và đừng để bản thân phải hối tiếc như nhiều người khác đã làm. Hãy chuẩn bị đối mặt với sự cười nhạo của một số người. Họ cười nhạo khi lần đầu tiên chúng tôi bắt đầu quá trình thành lập đề tài Phi Beta Kappa ở đây với mục tiêu biến nơi đây trở thành một trường đại học tuyệt vời của Mỹ." Ông ấy mỉm cười và gật đầu. "Bây giờ họ không còn cười nhạo nữa."

BÁM SÁT TẦM NHÌN

"Để bám sát tầm nhìn, cần có sự quan tâm và chú ý liên tục"

Andy Stanley, Nhà truyền giáo, Tác giả, Mục sư

Sau buổi phỏng vấn với Hiệu trưởng Khayat, tôi biết bản thân muốn góp phần xây dựng một khuôn viên trường hàng đầu. Tôi

hiểu ra rằng chúng tôi cần một đội ngũ nhân viên ưu tú. Nhưng đồng thời, tôi nhận ra việc thuyết phục những người khác chia sẻ đam mê cũng là một thách thức. Có được sự đồng thuận từ đồng nghiệp là chìa khóa, điều đó sẽ cần đến thời gian.

Tôi muốn theo đuổi việc tạo dựng nên một tầm nhìn mới, vì thế tôi đã tham vấn kiến thức chuyên sâu từ các nhà lãnh đạo như Andy Stanley và John Maxwell. Tôi vui mừng khi học được rằng, tầm nhìn có thể được mô tả trong một tuyên bố ngắn gọn. Stanley nói rằng ít hơn hoặc tám từ là đủ, và không cần thiết phải chi tiết mọi thứ bạn làm. Thay vào đó, nội dung cần phải truyền tải được điều gì đó mà ai cũng có thể tạo mối liên hệ, ghi nhớ và nhắc lại được.

Đội ngũ nhân viên phụ trách cảnh quan của chúng tôi đã nhiều lần thử xây dựng một câu khẩu hiệu tầm nhìn. Sau nhiều năm, chúng tôi vẫn bế tắc. Cây hồ đào cần bốn đến tám năm cho ra quả. Có lẽ đội ngũ nhân viên cảnh quan của chúng tôi cũng mất chừng đấy thời gian để viết lên được tầm nhìn của mình. Sau đó, Chris Hardy, một trong những nhân viên tập sự của chúng tôi đã ghi chú lại khi quan sát công việc tuyệt vời mà nhân viên của chúng tôi đang làm, "Chúng ta đang ươm mầm sự vĩ đại." Đó chính là sự ra đời câu khẩu hiệu về tầm nhìn của chúng tôi.

NUÔI DƯỠNG TỪ BÊN TRONG

"Người vĩ đại không phải sinh ra đã vĩ đại, họ trưởng thành một cách vĩ đại…"

– Mario Puzo, Tác giả "The Godfather" (Bố già)

Cây cối sinh trưởng thầm lặng với tốc độ khác nhau tuỳ từng giai đoạn. Khi chúng tôi đã có được câu khẩu hiệu về tầm nhìn, thì việc tiếp theo là phải triển khai tầm nhìn đó. Cũng giống như cây cối, sự phát triển cá nhân và chuyên môn cũng diễn ra lặng lẽ, với nhịp độ khác nhau. Ngay khi đội ngũ nhân viên đặt mục tiêu cho việc chăm sóc cây cối, nghĩa là họ đã bắt đầu ươm mầm sự vĩ đại từ bản thân họ và cho cả tập thể.

Ai cũng có tiềm năng trở nên vĩ đại. Vấn đề khó nhất là đầu tư thời gian để tìm kiếm và khám phá nó. Tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan, chúng tôi dành thời gian phát triển đội ngũ nhân viên hiệu quả hơn trong công việc và cả cuộc sống riêng của mỗi thành viên.

Denise Hill là một ví dụ. Một ngày lúc đang dạo ở lối đi bộ, tôi

nhận ra cô ấy đang vận hành máy xén cỏ một cách thuần thục. Cô ấy tạm ngưng cho tôi đi qua, gật đầu và mỉm cười, sau đó tiếp tục công việc. Cô ấy là một nhân viên chủ lực, luôn chăm chỉ, đạt rất nhiều thành tích trong công việc. Cô ấy gần như không đào tạo nhân viên chính thống, nhưng cô ấy đã truyền năng lượng cho mọi người xung quanh bằng nhiệt huyết của mình. Cô ấy là nhân viên nổi bật, hơn hẳn những người khác.

Sau khi xem xét tình trạng trì trệ trong quản lý hạng mục cây bụi, vườn hoa và thảm cỏ, tôi đã hỏi Hill cân nhắc đảm nhận việc quản lý toàn bộ dự án này. Cô ấy hồ hởi đồng ý ngay và bắt tay vào chăm sóc cây cảnh với kỹ năng chuyên nghiệp của mình. Trước đó khá lâu, chúng tôi đã bổ sung thêm nhiều khu vực cảnh quan mới, và khối lượng công việc của cô ấy tăng lên nhanh chóng.

Sau đó, tôi có đề nghị liệu cô ấy có thể đào tạo thêm một số người mới để có thể làm việc với cô ấy hay không. Cô ấy ngập ngừng và không chắc chắn liệu mình có sẵn sàng cho thách thức mới, chịu trách nhiệm ra quyết định và đảm bảo kết quả khi ở vị trí của người lãnh đạo hay không. Tôi khích lệ cô ấy hãy thử. Đúng như kỳ vọng, cô ấy đã hoàn thành xuất sắc công việc được giao, đồng thời còn được đề bạt lên vị trí Giám sát viên. Cô ấy xây dựng tinh thần đoàn kết và gọi đội của mình là đội Delta, vì đội cô ấy thực hiện những công việc mà không có nhóm nào muốn làm.

Trong thời gian đó, tôi cũng có nhiều vai trò hơn tại khuôn viên cảnh quan khi có thêm Sân bay của trường Đại học và sau đó là Sân Golf Ole Miss. Tôi thực sự cần người lãnh đạo, những người có thể theo dõi và giám sát hoạt động vận hành hàng ngày tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan. Tôi biết Hill có thể trở thành một lãnh đạo xuất sắc, nhưng khi tôi đề cập, cô ấy lại ngập ngừng với quyết định được thăng chức đó. Cô ấy không những là một trong số ít nhân viên nữ của chúng tôi có thể giám sát và đảm nhận nhiều vai trò, mà còn là một người trồng cây cảnh rất yêu nghề. Cô ấy vừa có thể trồng trọt, đồng thời giúp mọi người phát triển tiềm năng của họ. Cô ấy trưởng thành nhờ trải qua thách thức và bây giờ trở thành Giám sát viên của Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan.

MỤC ĐÍCH

"Khuôn viên cảnh quan tại Ole Miss có tầm ảnh hưởng vô cùng lớn đến kết quả tuyển sinh và thu hút phụ huynh"

– Hugh Freeze, Đội trưởng đội Huấn luyện viên Bóng bầu dục, Ole Miss Rebels

Việc biết được tầm quan trọng của ấn tượng ban đầu đối với ứng viên và phụ huynh khi tham quan khuôn viên trường đã thúc đẩy nhân viên của chúng tôi nhận thức rõ về vai trò quan trọng của chính họ. Điều này góp phần tạo điều kiện cho quá trình tuyển sinh và thu hút sinh viên, giảng viên và cán bộ đến học tập và làm việc tại trường. Theo báo cáo nghiên cứu quốc gia Noel - Levitz năm 2012 có tựa đề Tại sao họ quyết định nhập học? Những yếu tố quyết định lựa chọn trường đại học", thì 63% sinh viên năm đầu (khóa 4 năm, trường công lập) đã coi yếu tố cảnh quan của khuôn viên trường là một nhân tố quan trọng cho quyết định nhập học.

Điều này có vẻ không thực tế, nhưng nhân viên của chúng tôi đã tạo ra ấn tượng ban đầu tốt đẹp. Nó góp phần vào cải thiện chất lượng tuyển sinh, thu hút khách tham quan đến khuôn viên hoặc giúp đào tạo hế hệ vận động viên tương lai của nước Mỹ.

Giám đốc Ban Thể thao của Ole Miss, ông Ross Bjork đã tham quan bộ phận của chúng tôi trong rất nhiều dịp nhằm nhấn mạnh tầm ảnh hưởng của chúng tôi đối với công tác tuyển sinh những vận động viên hàng đầu. Hugh Freeze - Đội trưởng đội Huấn luyện viên Bóng bầu dục, và Mike Bianco - Đội trưởng đội Huấn luyện viên Bóng rổ, cũng có hoạt động tương tự.

Tôi biết tầm nhìn của việc ươm mầm sự vĩ đại đã lan tỏa đến từng nhân viên. Họ đã thú nhận với các thành viên khác trong nhóm của mình rằng họ ghét việc phủ lá thông khô cho các luống cây bụi, nhưng họ vẫn làm, vì họ có thể giúp tuyển được thế hệ vận động viên tương lai như Eli Manning[5], Patrick Willis[6], hay Dexter McCluster[7].

[5] Tiền vệ bóng bầu dục nổi tiếng của Mỹ, chơi cho New York Giants của Liên đoàn Bóng đá Quốc gia Hoa Kỳ (NFL).

[6] Cựu hậu vệ bóng bầu dục của Mỹ, đã chơi trong suốt tám năm với San Francisco 49ers của NFL.

[7] Cựu cầu thủ bóng bầu dục của Mỹ, từng chơi trong đội của trường Mississippi.

David Allen - Hiệu trưởng trường Dược, và Douglass Sullivan-González - Hiệu trưởng trường Sally McDonnell Barksdale Honors[8], cũng từng đến gặp gỡ chúng tôi và chia sẻ câu chuyện lãnh đạo của họ. Họ nhấn mạnh tầm quan trọng của đội ngũ nhân viên chúng tôi trong việc tạo điều kiện cho tuyển sinh, và thu hút

được những sinh viên, giảng viên xuất sắc, ưu tú nhất.

[8] *Hai trường trực thuộc Đại học Mississippi.*

Những người này giúp kết nối đội ngũ nhân viên của chúng tôi với công việc để thấy được vai trò và sự khác biệt họ tạo ra. Chúng tôi cắt cỏ, tỉa lá và trồng cây. Đồng thời chúng tôi xây dựng môi trường cởi mở cho người khác học tập, sáng tạo và tập luyện, nhằm tạo ra những thay đổi tích cực cho thế giới. Chúng tôi đang ươm mầm sự vĩ đại.

Chương 3
Nuôi dưỡng văn hóa

"Nếu bạn không thay đổi, bạn có thể bị tàn lụi!"

– Spencer Johnson, Tác giả "Ai lấy miếng pho-mát của tôi?"

Vào ngày 1/5/2000, tôi đã giới thiệu mình với các thành viên trong nhóm làm việc tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan ở Ole Miss. Hầu hết nhân viên ở đó đã biết rõ rằng bộ phận mới của chúng tôi sẽ trực tiếp báo cáo với cả Phó giám đốc Quản trị & Tài chính và Hiệu trưởng nhà trường.

Mặc dù một số cán bộ quản trị hành chính cũ không còn có trách nhiệm với bộ phận này nữa, nhưng vẫn có những thách thức nhất định tồn tại.

Không mất nhiều thời gian để tôi có thể nhận ra sự căng thẳng giữa ban quản lý và đội ngũ nhân viên. Hàng ngày, tôi có thể thấy rõ sự nghi ngờ, tức giận, trách móc, e ngại, sợ sệt và thờ ơ khi tôi tìm hiểu kỹ đội ngũ nhân viên. Tôi đã tự hỏi, tại sao những cảm giác và suy nghĩ đó của họ quá nặng nề, rõ rệt và hiển nhiên đến vậy.

HÃY THỂ HIỆN SỰ QUAN TÂM

"Đặt con người lên trên lợi ích là cách mà chúng tôi bắt đầu hoạt động lúc khởi nghiệp"

– S. Truett Cathy, Nhà sáng lập Chick-Fil-A

Cây cối đâm chồi nảy lộc tốt hơn trong điều kiện môi trường phù hợp và sẽ khó phát triển trong một môi trường không thuận lợi cho sự sinh trưởng. Thái độ và cách cư xử của nhà lãnh đạo rất quan trọng đối với môi trường làm việc của một tổ chức. Cho dù là

một doanh nghiệp hay trường học, thì môi trường làm việc luôn ảnh hưởng đến chất lượng của đội ngũ nhân viên.

Nhìn chung các nhà lãnh đạo không coi trọng việc thái độ cá nhân của họ ảnh hưởng như thế nào đến tâm lý của nhân viên về công việc. Bạn đã từng vào văn phòng của sếp và bị phớt lờ vì ông/bà ấy chỉ chăm chú vào máy tính chưa? Có thể bạn vừa đặt câu hỏi cho sếp và ngay sau đó cảm thấy thật ngu ngốc khi hỏi câu đó.

Những nhà lãnh đạo tầm thường sẽ xem nhẹ giá trị của việc tôn trọng những người mà họ làm việc cùng. Đó có thể là hành động đơn giản nhất như tạm dừng việc đang làm dở, mỉm cười và chào hỏi để thể hiện bạn nhận ra sự xuất hiện của họ vì họ quan trọng đối với bạn.

Không mất nhiều thời gian để nhận ra thế hệ lãnh đạo Bộ phận Cảnh quan cũ có ảnh hưởng tiêu cực như thế nào đến nhân viên. Tôi đã không nhận ra văn hóa làm việc "độc hại" tại bộ phận cảnh quan trước khi tôi được tuyển vào.

Hạ thấp nhân viên, thiếu tôn trọng hoặc khinh thường họ và những việc họ làm, tất cả những điều đó sẽ huỷ hoại niềm tin và sự tôn trọng của nhân viên đối với lãnh đạo.

Khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả và toàn tâm toàn ý với những gì họ đảm nhận sẽ giúp tạo ra văn hóa lãnh đạo tích cực. Nhà lãnh đạo vĩ đại biết cách kết nối với nhân viên, tôn trọng họ, đối xử tốt với họ và tạo điều kiện để họ thành công. Nhà lãnh đạo kém cỏi thường sử dụng mệnh lệnh và quyền lực để buộc nhân viên tuân thủ thay vì thúc đẩy họ.

Tôi quan sát Hiệu trưởng Khayat khi ông ấy bước vào khuôn viên trường mỗi sáng sớm. Ông ấy thường bắt tay mọi người, mỉm cười hoặc dừng lại hỏi thăm nhân viên. Tôi biết rõ ông ấy thể hiện sự chân thành bởi tôi thấy được những khuôn mặt rạng ngời khi được quan tâm và những cái vẫy tay chào khi thấy ông ấy. Từ đó tôi biết họ tôn trọng ông ấy, thoải mái khi tiếp xúc với ông ấy và vui mừng khi nhìn thấy ông ấy.

Người ta không quan tâm bạn hiểu biết bao nhiêu, cho đến khi họ biết được bạn quan tâm họ như thế nào.

HÃY TIẾP TỤC CÀY ĐẤT

"Trước khi sẵn sàng đi theo bạn – hay bất kỳ một nhà lãnh đạo nào khác – người ta muốn bạn là người chân thành, có quan điểm cởi mở,

có khả năng truyền cảm hứng và có năng lực"

– Kouzes & Posner, Những thử thách lãnh đạo

Tôi đã tin rằng không còn nơi nào khác dành cho tôi trừ Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan, nơi tôi có đủ tự tin, nhưng tôi đã sai. Đôi khi tôi làm cho mọi thứ tệ hơn, thậm chí làm hỏng việc. Đó chính là một phần trong quá trình cải thiện, đối mặt với sự yếu kém trong năng suất làm việc và thiếu sự lãnh đạo tốt ở quản lý cấp trung. Tôi hiểu ra tại sao những người chủ sở hữu mới của các công ty đang trong tình trạng khó khăn thường ngay lập tức để tập thể lãnh đạo cũ ra đi ngay khi họ lên nắm quyền điều hành. Việc sa thải nhân viên ngay lập tức và bắt đầu lại mọi thứ thường đơn giản hơn, nhưng giải pháp này không bao giờ hiệu quả.

Để thay đổi, tôi đã gặp phải sự phản đối kịch liệt. Nhưng tôi không ngừng ươm mầm nuôi dưỡng sự thay đổi đó. Tôi phải tập trung vào những thành quả nhỏ, vì chúng giúp tôi có thêm động lực. Những người không chào đón sự đổi mới thì hoặc là rời tổ chức hoặc là ở lại miễn cưỡng. Rất nhiều người lựa chọn muốn cải thiện bằng những thách thức thật sự. Tôi thường nghe nói: "Đó không phải là cách mà chúng tôi làm ở đây." Hoặc là "Chúng tôi luôn làm theo cách này."

Trong thuật ngữ nông nghiệp, nhà lãnh đạo cần phải tiếp tục cày đất và xới đất thì hạt giống mới gieo mới có thể đâm rễ sâu vào lòng đất. Đó là những gì tôi đã làm. Vì thế sau một thời gian, một số nhân viên đã bắt đầu nhận ra sự thay đổi.

Tôi đã sớm học được cách tìm kiếm sự thông thái từ người khác, đặc biệt là trong vấn đề nhân sự. Tôi luôn đề cao giá trị và tin tưởng vào sự cố vấn của phòng nhân sự. Tôi xem họ là đối tác quan trọng để đạt tới thành công. Tôi cũng sớm học được cách lắng nghe và thực hiện những gì mà họ hướng dẫn để giải quyết những thách thức khó khăn trong những trường hợp khó nhằn. Thỉnh thoảng, họ cũng kìm hãm công việc của tôi, nhưng nhìn chung phòng nhân sự đã hỗ trợ và tạo ra môi trường làm việc tốt.

Trong những ngày đầu, rất khó để thấy được định hướng, việc hoạch định, giải trình trách nhiệm hoặc những khích lệ tích cực rất nhỏ diễn ra trong bộ phận chúng tôi. Những lãnh đạo chủ lực phải tự xoay sở để giải quyết hầu hết mọi vấn đề tại bộ phận của họ trong khuôn viên rộng hơn 4km2 này.

Đó là một kế hoạch làm việc chỉ mang tính đối phó, thụ động.

Nhân viên làm việc luôn trong tình trạng căng thẳng và ép buộc. Nhiều công việc họ phải tự tìm hiểu và thực hiện. Không có tiêu chuẩn chung, các khâu sẽ thiếu đi sự nhất quán cơ bản, như cách sử dụng công cụ và rất nhiều những thứ khác.

Đôi khi tôi ước tôi có thể giải quyết mọi vấn đề chỉ bằng một cái búng tay, nhưng không dễ dàng như vậy. Trong hệ thống trường đại học của chúng tôi, bạn có thể gặp vấn đề với một nhân viên, nhưng nó lại không được giải quyết và việc cảnh cáo nhiều lần sẽ dẫn đến sa thải. Quy trình này cũng tương tự như trong một tập đoàn quy mô lớn. Đó là quá trình thực hiện các chính sách nhằm đảm bảo sự tuân thủ và mọi người được đối xử công bằng.

Tôi cần phải tiến hành một số những thay đổi thực sự cho cảnh quan khuôn viên trường và cả nhân sự. Và tôi biết tôi cần giành được tín nhiệm từ nhân viên. Bất kỳ ngành nào cũng cần điều này. Trong cuốn sách của Stephen A. Covey có tựa đề The Speed of Trust (Tạm dịch: Tốc độ của Niềm tin), ông ấy lý giải rằng tốc độ làm việc tăng khi niềm tin tăng lên và giảm đi khi niềm tin giảm.

Có được sự tin tưởng cao sẽ giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn với nguồn lực ít hơn. Sẽ cần rất ít các nguyên tắc và chính sách trong một môi trường làm việc có sự tin tưởng lẫn nhau. Những người có sự tin tưởng thường sẵn sàng hợp tác, chia sẻ và gắn bó hơn trong công việc.

Tôi cố gắng đảm bảo, nếu tôi nói điều gì tôi sẽ luôn giữ lời. Tôi không muốn đưa ra những lời hứa sáo rỗng. Trong công việc trước đây, tôi đã sai lầm khi tăng lương cho một vài người trong năm đầu tiên. Điều này đã gây ảnh hưởng tiêu cực đến người khác vì thông tin sẽ được lan truyền trong nội bộ nhóm và tạo cơ hội cho người khác đòi hỏi lợi ích cá nhân.

Tại Ole Miss, tôi muốn lắng nghe và ghi nhận đóng góp từ mọi thành viên trong quá trình làm việc. Tôi muốn có một văn hóa không bị ảnh hưởng bởi những lời bào chữa, lương thưởng, kế hoạch nghỉ hưu hoặc lợi ích cá nhân. Tôi không muốn sử dụng những lợi ích ngắn hạn không có ích cho việc tạo động lực lâu dài cho nhân viên.

TƯ DUY NHƯ NHÀ ĐẦU TƯ

"Văn hóa lãnh đạo là cái mà ở đó mọi người suy nghĩ như một người làm chủ, như CEO hoặc giám đốc điều hành. Ở đó mọi người đều có tinh thần doanh nhân và chủ động làm việc"

– Robin S. Sharma, Tác giả & Diễn giả về lãnh đạo

Trước khi tôi đến Ole Miss, cựu sinh viên Larry Martindale và vợ của anh ấy, Susan, cùng với những người khác đã nhiệt tình đầu tư rất nhiều tiền cho dự án chiến lược làm đẹp cho cảnh quan tại khuôn viên trường do Hiệu trưởng Khayat kêu gọi. Một nhà thầu cảnh quan bên ngoài cũng tham gia vào công trình làm đẹp cho các tòa nhà mới. Tuy nhiên ngay khi dự án kết thúc, nhiều vấn đề phát sinh và lộ rõ.

Khi công ty của Martindales thăm lại khuôn viên để xem thành quả lợi nhuận từ dự án đầu tư của mình, họ phát hiện ra nhiều vấn đề như cây cảnh được họ trồng đã chết, cây bụi mọc um tùm và thiếu sự chăm sóc bảo trì sau dự án.

Công ty đã chỉ trích ban quản lý trực triếp của khuôn viên. Họ thất vọng nhưng vẫn tin tưởng Khayat có thể tìm ra giải pháp hiệu quả cho hiện trạng. Sau đó ông ấy nhanh chóng tìm đến sự hỗ trợ của giáo sư nông nghiệp Auburn, và ông ấy đã đề xuất tôi.

Khayat cho tôi biết Larry Martindale - chủ sở hữu một phần tổ hợp khách sạn và khu nghỉ dưỡng Ritz-Carlton - đã nói rằng, giá trị của bất kỳ bất động sản nào cũng nằm ở vị trí cổng vào. Tôi tin điều này hoàn toàn đúng. Diện mạo của một bất động sản nói lên rất nhiều điều về giá trị và lãnh đạo của khuôn viên hoặc tổ chức đó. Nó cho phụ huynh thấy chúng tôi mang lại giá trị gì cho con cái của họ. Các nghiên cứu cho thấy những khuôn viên trường có kiến trúc tốt và sạch sẽ mang lại sự an toàn cao hơn. Bố mẹ nào lại không muốn con học ở trường như vậy chứ?!

TÌM NHÀ LÃNH ĐẠO TIỀM NĂNG

"Nuôi dưỡng và phát triển con người chính là mục tiêu cao nhất của việc lãnh đạo"

– Harvey Firestone, Nhà sáng lập Công ty Firestone Tire and Rubber

Trong suốt những tháng đầu tại Ole Miss, tôi đã đặt ra rất nhiều câu hỏi. Tôi liên tục đánh giá và xem xét các tố chất của nhân viên, cây trồng và những hỗ trợ tôi có tại nơi làm việc. Tôi cố gắng tìm hiểu mọi thứ đang diễn ra như thế nào trước khi thực hiện bất kỳ thay đổi nào. Nhiều năm sau đó, tôi quan sát Dan Jones, M.D., người kế vị Hiệu trưởng Khayat, còn làm những việc đó tốt hơn tôi.

Năm đầu tiên làm hiệu trưởng, ông ấy cũng không ngừng quan sát và chất vấn để tìm hiểu và đánh giá toàn bộ tổ chức. Ông ấy khẳng định tầm quan trọng của việc thấu hiểu văn hóa, tài sản và kiến thức trước khi tạo ra thay đổi.

Tuy nhiên, hoàn cảnh của chúng tôi có điểm khác biệt quan trọng. Hiệu trưởng Jones tiếp quản khi tổ chức đang trên đà phát triển. Còn tôi, lúc bắt đầu làm việc tại bộ phận của mình thì tình hình trái ngược. Tổ chức đang tuột dốc theo đường xoắn ốc.

Trong những tháng đầu làm việc, một số người trong Bộ phận Cảnh quan luôn nói với tôi rằng chúng tôi không có đủ nhân sự để hoàn thành nhiệm vụ, chúng tôi không có đủ thiết bị hoặc tài chính, khuôn viên trường thì quá lớn và những kỳ vọng của ông hiệu trưởng lúc đó là phi thực tế.

Hệ thống kiến trúc cảnh quan được xây dựng để vận hành theo cách thụ động chứ không phải chủ động. Nhân viên nhận lệnh làm việc vào buổi sáng nhằm xử lý các phàn nàn của khách hàng và yêu cầu công việc. Tôi ngạc nhiên khi bộ phận của tôi nhận các phiếu lệnh công việc đơn giản như cắt cỏ, tỉa cây bụi và những hạng mục bảo trì hàng ngày khác tại khuôn viên cảnh quan của trường. Tại sao chúng tôi lại phải chờ đợi chỉ thị trong khi chúng tôi phải thực hiện các công việc đó như một phần trong kế hoạch hàng ngày của nhân viên? “Đó là cách làm việc của chúng tôi” là câu trả lời chung chung mà tôi nhận được.

Thói quen làm việc không hiệu quả như lái xe đến cơ quan làm vài việc vặt rồi ghé căng tin để giải lao trở nên phổ biến. Tôi thường xuyên thấy một nhân viên chăm chú ngó nghiêng những thùng rác to trong khuôn viên trường. Tôi nghĩ chắc anh ấy có nhiệm vụ kiểm tra hàng ngày. Khi tôi hỏi anh ấy đang làm gì, anh ấy thừa nhận một cách ngượng ngùng rằng đang tìm kiếm “thứ gì đó có giá trị” để có thể mang về nhà. Điều này chứng tỏ tại sao Hiệu trưởng rất lo lắng vấn đề kém năng suất trong lao động.

Trong giai đoạn phức tạp đó, tôi thấy nhiều nhân viên tìm kiếm nơi tốt hơn để làm việc. Rất nhiều nhân viên đã bỏ việc và có những người nói rằng họ sẵn sàng nghỉ việc, nhưng họ muốn xem liệu có thay đổi gì không khi có lãnh đạo mới. Những nhân viên này sẽ trở thành nhóm chủ chốt cho việc ươm mầm và xây dựng văn hóa làm việc năng động mới. Một người sẽ không tạo được một đội ngũ tuyệt vời mà cần phải có sự đồng lòng và cam kết từ nhiều người. Những nhà lãnh đạo xuất sắc sẽ tập trung vào xây dựng sự hợp tác.

Những ngày làm việc cùng nhau hoặc đi bộ với nhân viên giúp tôi có cơ hội hiểu rõ hơn thành viên nhóm của mình và tìm được người có tiềm năng chưa được khám phá ra. Nếu bạn chú tâm tìm kiếm, bạn có thể tìm được những nhân viên có tố chất lãnh đạo mà bạn muốn và cần. Đôi khi họ giống như những hạt giống nảy mầm dưới cái bóng của cây sồi khổng lồ. Nhà lãnh đạo thông thái sẽ nuôi dưỡng, phát triển và ươm mầm những hạt giống tốt để chúng có thể sinh trưởng mạnh mẽ hơn.

HÃY CÓ BẢNG ĐÁNH GIÁ

"Việc đầu tiên là hãy làm một bảng đánh giá tình hình"

– Harry Ponder, Giáo sư Nông nghiệp, Đại học Auburn

Trong tuần đầu tiên tại Ole Miss, Harry Ponder và bố tôi khuyến khích tôi đánh giá cẩn thận môi trường tại khuôn viên. Ponder tập trung vào nguyên vật liệu cây trồng, bố tôi tập trung vào con người và thiết bị. Tôi nghĩ đó là một lời khuyên tốt và tôi ước mình đã chụp nhiều ảnh thực tế hơn trước khi chúng tôi thay đổi để có thể so sánh những bức ảnh trước và sau dự án.

Tôi biết để bắt đầu thay đổi, chúng tôi cần thêm nhiều thiết bị. Không ai trong Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan giám sát hệ thống tưới tiêu hoặc làm sạch cỏ dại. Đồng thời việc chăm sóc cây xanh và cây bụi cũng rất ít, hoặc hiếm khi thực hiện. Công nhân dành hầu hết thời gian vào việc cắt cỏ và tỉa cành.

Khu vực phân xưởng là nơi nhân viên tụ tập mỗi buổi sáng và ăn trưa. Ở đây tập trung đầy nguyên vật liệu hóa chất độc hại, phụ tùng, túi đựng thuốc trừ sâu, vỏ chai, lon đã sử dụng, và cả mớ hỗn độn các thứ chất đống. Giữa khu vực ngổn ngang đó, nhân viên phải tự tìm lấy chỗ để ngồi ăn, sửa công cụ, mài lưỡi cắt cỏ. Đây cũng là nơi cất giữ dụng cụ và nguyên vật liệu cho công việc. Nó giống như một nhà kho hỗn độn đủ thứ phía sau cánh cửa với lớp sơn đang bong tróc, với dòng chữ lớn NHÀ KHO.

Có thể thấy rõ tại sao nhiều người đã bỏ việc. Tôi nhận ra tình hình diễn ra tương tự với các khu vực nhà kho khác mà tôi ghé qua. Làm sao tôi có thể yêu cầu mua thêm thiết bị khi chúng tôi không bảo trì, bảo dưỡng chúng. Sự hãnh diện về nơi làm việc không tồn tại. Không ai tin tưởng nếu chúng tôi mua thêm gì đó mới thì chúng tôi sẽ chăm sóc bảo dưỡng. Đó là một mớ hỗn độn dường như ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Không còn ai quan tâm, và không ai chịu trách nhiệm.

CHIA SẺ GIÁ TRỊ CỐT LÕI

"Chúng ta tồn tại nhờ những gì chúng ta đạt được, chúng ta tạo ra cuộc sống bằng những gì chúng ta chia sẻ"

– Winston Churchill

Việc thay đổi văn hóa diễn ra chậm chạp giống như ươm hạt giống. Tôi bắt đầu bằng việc liên tục chia sẻ những giá trị cốt lõi. Tôi tập trung vào giải pháp, vào việc làm việc hiệu quả hơn thay vì chăm chỉ hơn. Tôi chú trọng chi tiết, xây dựng hình mẫu, là người giỏi nhất trong những người giỏi nhất. Những hành động đơn giản trên giúp chúng tôi đi đúng hướng để thay đổi nhận thức.

Đầu tiên, hãy để mọi người biết giá trị cốt lõi của bạn. Hãy viết ra và chia sẻ chúng. Nó giúp mọi người xác định được bạn là ai và bạn đại diện cho điều gì.

Tôi không bao giờ nói, "Hãy làm việc chăm chỉ." Hay "Hãy làm đúng việc của bạn." Tôi nói, "Chúng ta hãy làm tốt nhất có thể."

Những giá trị cốt lõi có vai trò quan trọng trong một tổ chức, nếu bạn muốn làm nhiều hơn là chỉ để tồn tại và nghỉ hưu. Cho mọi người biết những giá trị của bạn không phải là công việc chỉ làm một lần là xong. Bạn càng thuyết phục được mọi người thực hiện nó thì tổ chức càng phát triển.

Tất cả chúng ta đều thấy rằng các nhà quản lý thường không bao giờ trao đổi hay giới thiệu giá trị cốt lõi với tổ chức của họ. Họ đơn giản chỉ là chấp nhận văn hóa nơi mà họ làm việc, chịu sự chi phối của văn hóa đó đối với họ và cả tổ chức. Cần phải có sự quyết tâm để duy trì sự tích cực và nỗ lực cho thay đổi lớn hơn, và theo đuổi ý nghĩa lớn lao hơn về những gì bạn làm.

Lần đầu tiên khi tôi hỏi những giám sát viên rằng, liệu còn cách tốt hơn để thay đổi mọi thứ không, tôi đã nhận được rất nhiều ánh mắt bối rối. Tôi có thể nói là rất nhiều nhân viên không cảm thấy thoải mái khi trao đổi, và họ không hoàn toàn tin tưởng phương thức tiếp cận này. Kinh nghiệm của họ mách bảo rằng họ cần phải im lặng và cúi đầu, và rằng ý kiến của họ không có ý nghĩa gì. Hãy làm những việc mà bạn được bảo.

Nhằm giúp củng cố kiến thức, hiểu biết và những tiêu chuẩn mới, tôi bắt đầu tham gia thực hiện những khóa đào tạo chuyên môn để hướng dẫn lại cho thành viên đội cảnh quan những phương pháp tốt nhất. Chúng tôi tổ chức các khóa học về kỹ thuật cắt tỉa

và phương pháp vận hành và bảo dưỡng thiết bị. Hầu hết kiến thức từ các khóa học này đều mới với nhân viên nên họ tập trung cao độ cho việc học. Những người nào muốn làm việc hiệu quả thường đều lĩnh hội những tiêu chuẩn mới và thực hiện xuất sắc trong công việc.

Khi tôi hỏi tại sao những chiếc máy cắt cỏ liên tục bị hỏng, tôi nhận được câu trả lời rằng, "Chúng tôi không có thời gian bảo dưỡng chúng."

Máy cắt cỏ chính là công cụ chủ lực của một khuôn viên cảnh quan hiện đại ngày nay. Chúng được sử dụng để cắt cỏ trong mùa hè, tỉa cành trong mùa thu và cào tuyết trong mùa đông. Khi máy cắt cỏ bị hỏng, công nhân phải làm nhiều việc bằng phương pháp thủ công hơn nên hiệu suất giảm sút.

Đồng thời, chúng tôi lập ra lịch bảo trì dự phòng cho mỗi máy cắt cỏ trước và sau mỗi lần sử dụng. Kết quả là chi phí sửa chữa máy cắt cỏ giảm xuống nhanh chóng. Các bộ lọc khí được vệ sinh sạch sẽ, các bộ phận cần bôi trơn được thay dầu mỡ, rác bẩn được loại bỏ. Thay vì vận hành máy cho đến khi hỏng không hoạt động được thì nhân viên đã học cách chủ động bảo dưỡng và chăm sóc chúng hàng ngày.

Giá trị cốt lõi giúp chúng tôi tập trung vào nơi mà chúng tôi có thể làm việc như một đội nhóm.

HÃY LÀM VIỆC THÔNG MINH HƠN, THAY VÌ CHĂM CHỈ HƠN

"Làm việc một cách thông minh nghĩa là tối ưu hiệu quả bằng lịch làm việc hợp lý. Đó là những ý tưởng mới mang lại hiệu quả công việc tốt hơn"

– Robert Terson, Doanh nhân kiêm Chuyên gia Bán hàng

Làm việc thông minh hơn, thay vì chăm chỉ hơn đã trở thành thói quen làm việc tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan. Ví dụ, nhóm chúng tôi nhận yêu cầu cắt bỏ cành lá những cây lớn cản trở đường đi. Một nhân viên sẽ đứng trong toa nâng trên cần cẩu với một chiếc máy cưa trên tay và cắt các cành cây trên cao. Đây là cách làm hiệu quả nhưng không phải là cách an toàn tuyệt đối.

Chúng tôi đã mua một công cụ mới để làm việc này theo cách thông minh hơn. Đó là đầu máy cưa có thể vươn cao, với giá chưa đến 100 đô-la. Với cách này, công việc được thực hiện một cách an toàn và nhanh hơn. Nhân viên đánh giá cao giải pháp này.

Trước đó không lâu, có một người đã chú ý đến loại máy cưa có cán dài, chạy bằng lực đẩy của khí trong cuốn giới thiệu danh mục sản phẩm. Với giá khoảng 750 đô-la, chúng tôi đã nâng cao năng suất và hiệu quả cắt tỉa đẹp mắt hơn so với máy cưa tay thủ công. Nhân viên của chúng tôi không còn phải ngồi trên cần cẩu máy kéo để cắt cành cây nữa.

HÃY ĐỂ Ý CHI TIẾT

"Chính những chi tiết nhỏ lại có tầm quan trọng sống còn. Những việc nhỏ sẽ tạo nên thành quả lớn"

– John Wooden[9]

[9] John Wooden (1910 - 2010): Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại người Mỹ.

Lần đầu tiên tôi học được tầm quan trọng của việc chú trọng đến tiểu tiết là khi tôi bắt đầu làm việc tại Khu nghỉ dưỡng Grand Cypress tại Orlando ngay sau khi tốt nghiệp. Sếp của tôi - Jamie Boynton, và sau đó là doanh nghiệp Quant-Aires - một công ty đối tác, đã dành rất nhiều thời gian chỉ dẫn cho tôi cách quan sát tiểu tiết như thế nào trong ngành kiến trúc cảnh quan.

Ông ấy đã dạy tôi cách nhìn vào hình khối có bờ viền thẳng từ các góc 90 độ. Đây giống như cách các thảm cỏ được tạo hình hoàn hảo giữa các đường xén thô và cắt tỉa mà không ai có thể nhìn ra được sự khác biệt, dù độ cao cắt tỉa khác nhau. Ông ấy còn liên tục chỉ dẫn cho tôi để đảm bảo tôi sẽ quan sát đều đặn hàng ngày các chi tiết, như thảm cây bụi sạch sẽ và không có cỏ dại. Các luống hoa cũng được cắt tỉa cẩn thận với mục đích đảm bảo cho tôi có thói quen duy trì sự quan tâm và chú trọng tiểu tiết ở mức độ cao hơn.

Việc đào tạo thường xuyên này khiến cho tôi luôn đặt ra tiêu chuẩn khắt khe. Tôi đã trải qua thời gian khó khăn để không quá ảnh hưởng bởi thói quen này. Tôi phải làm ngơ trước tiểu tiết khi đến các khu nghỉ dưỡng khác để tránh liệt kê ra những thứ trong đầu cần phải thực hiện.

Quá nhiều các loại lớp phủ cho gốc cây, côn trùng gây hại, cây bị úa vàng, cây chết, ổ kiến lửa, đường viền thảm phủ không đều, các gờ nghiêng được cắt xén thay vì chỉ tỉa cành lá, danh sách công việc này còn dài nữa. Đây là những chi tiết nhỏ nhưng có vai trò tạo nên tổng thể bức tranh lớn, đặc biệt là nếu bạn muốn có một kết quả hoàn hảo.

Theo những gì Boynton đã dạy, tôi phải để mắt đến tiểu tiết. Ông ấy khuyến khích tôi phải đi bộ trong khuôn viên hàng ngày với những người trực tiếp chăm sóc và bảo dưỡng khuôn viên. Tôi sẽ phải hướng dẫn cho họ cách chú ý đến chi tiết công việc.

Tôi học được cách dành thời gian khi đi vào một khách sạn và quan sát những gì mà khách hàng nhìn thấy. Một khuôn viên cảnh quan sẽ trông như thế nào trong mắt khách tham quan lần đầu tiên đến thăm? Có thể bạn có lý do giải thích vì sao khuôn viên không đẹp mắt, nhưng những vị khách tham quan lần đầu tiên không biết điều đó. Họ chỉ thấy vẻ ngoài của nó và đánh giá.

Hiện nay, nhân viên tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan cũng học được cách để mắt đến tiểu tiết. Khi các nhân viên nằm lòng cách làm việc này, họ sẽ muốn hướng khuôn viên trường học đến một tiêu chuẩn thẩm mỹ cao hơn. Một điều thú vị đó là nghe nhận xét của nhân viên về những thứ mà họ thấy tốt hoặc chưa tốt tại khuôn viên trường học của chúng tôi.

Một số nhân viên và tôi đã thực hiện các chuyến tham quan đến nhiều khuôn viên SEC lớn khác. Tại một khuôn viên trường học, điều đầu tiên mà nhân viên chúng tôi để ý đó là toàn bộ phần cỏ đã cắt vẫn còn vương vãi hai bên lối đi ngay trước tòa nhà biểu tượng của khuôn viên. Một vài giờ sau, khi chúng tôi quay lại tham quan cùng với người quản lý cảnh quan của khuôn viên, thì phần cỏ cắt đó vẫn rải rác hai bên lối đi và ngay trên các thảm cỏ.

Người quản lý giải thích thảm cỏ phát triển quá nhanh sau cơn mưa và công nhân ở khuôn viên đang rất bận rộn với việc cắt tỉa. Thật khó khăn cho người quản lý. Khuôn viên trông khá tệ nhưng chúng tôi hiểu đôi khi sự việc như vậy vẫn xảy ra.

Sau khi kết thúc chuyến tham quan và nói lời tạm biệt với người quản lý cảnh quan, chúng tôi bước vào xe và bắt đầu hành trình tới địa điểm tiếp theo. Chúng tôi nhanh chóng bàn luận về phần cỏ đã cắt không được thu dọn tại khuôn viên đó.

Chuyến tham quan 4 giờ đáng giá bằng 100 giờ đào tạo tại lớp học. Vì hầu hết nhân viên của tôi chưa bao giờ tới khuôn viên trường học khác trước đây. Đó thực sự là ấn tượng đầu tiên đối với họ. Và cả bây giờ, nhiều năm sau chuyến tham quan đó, các nhân viên thỉnh thoảng vẫn lấy ví dụ về phần cỏ cắt không được dọn ảnh hưởng đến hình ảnh toàn bộ khuôn viên. Ấn tượng đầu tiên rất quan trọng.

Thật dễ để đánh giá cơ sở vật chất của người khác và phê bình họ. Nhưng nếu bạn nghĩ rằng đó là những gì tôi muốn nói, thế thì bạn bỏ lỡ mất điểm cốt yếu rồi. Chiến lợi phẩm mà chúng tôi có được từ thực tiễn đó là: Người của chúng tôi tìm được cách làm việc chú trọng vào chi tiết. Họ thấy được tầm quan trọng của việc tạo ra ấn tượng đầu tiên và làm thế nào họ có thể giành được ấn tượng đó một cách khác biệt. Nhờ cách làm việc chú trọng chi tiết mà họ tìm kiếm giải pháp và nhìn ra được vấn đề hiệu quả hơn.

HÃY CHỤP LẠI THỜI ĐIỂM HOÀN HẢO

"Bạn không chỉ đơn thuần là chụp ảnh, bạn là người sáng tạo ra nó"

– Ansel Adams, Nhiếp ảnh gia người Mỹ

Boynton đã dạy cho tôi thêm một bài học tuyệt vời khác về quản lý cơ ngơi có quy mô lớn. Hãy luôn tạo ra khung cảnh đẹp ở chỗ mọi người muốn chụp ảnh. Mọi người sẽ đánh giá cao những không gian độc đáo và họ muốn lưu giữ hình ảnh đáng nhớ đó. Rất nhiều công ty và trường học đã làm được điều này. Trong thuật ngữ tiếp thị, tạo ra được khung cảnh mang tính biểu tượng sẽ giúp củng cố hình ảnh thương hiệu đối với người tiêu dùng.

HÃY LÀ NGƯỜI TỐT NHẤT TRONG NHỮNG NGƯỜI TỐT NHẤT

"Hãy là một thước đo về chất lượng. Một số người không quen với môi trường đòi hỏi sự xuất sắc"

– Steve Jobs

Trong những năm đầu, tất nhiên là bộ phận của tôi lúc đó đang trong tình trạng chết mòn, một thuật ngữ trong ngành trồng trọt mà chúng tôi sử dụng khi cây trồng không thể sinh trưởng và chết dần mỗi năm. Rất khó, nhưng không phải là không thể chăm sóc để cây trồng sinh trưởng trở lại để khỏi bị chết mòn. Thật may là bộ phận của chúng tôi đã thoát khỏi tình trạng đó.

Một trong những điều mà người lãnh đạo có thể làm để hiện thực nó, đó là tạo ra bức tranh tốt đẹp hơn cho cả nhóm cùng nhìn thấy và làm theo. Tôi bắt đầu phác họa các bước phát triển mà chúng tôi sẽ thực hiện. Tôi nói, "Chúng ta sẽ trở thành những người tốt nhất trong những người tốt nhất."

Mỗi lần nói ra điều này, tôi đều định nghĩa nó. "Chúng ta sẽ tạo ra khuôn viên đẹp nhất trong những nơi đẹp nhất trong ngành này, một trong những khuôn viên trường học đẹp nhất của Mỹ. Chúng

ta sẽ trở thành công ty tốt nhất trong những công ty tốt nhất. Như Disney World là nơi rất tốt ở Florida và trong ngành kinh doanh khu nghỉ dưỡng. Chúng ta sẽ trở thành trường SEC tốt nhất trong những trường SEC tốt nhất và tốt nhất trên cả nước." Cùng lúc tôi cũng nghe nhân viên lặp lại, "Chúng ta sẽ tạo ra những thứ tốt nhất trong những thứ tốt nhất." Thật đơn giản, và điều đó cho chúng tôi một tương lai mới. Chúng tôi đang nuôi dưỡng văn hóa chia sẻ các giá trị.

Chương 4
Trái ngọt ở cành thấp

XÁC ĐỊNH NHỮNG CHIẾN THẮNG NGẮN HẠN

"Tài năng sẽ giúp đội chiến thắng trong các trận đấu. Còn sự thông minh và tinh thần đồng đội sẽ giúp họ trở thành nhà vô địch"

– Michael Jordan

Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan cần có một số thành quả nhanh chóng, như trái ngọt ở cành thấp. Với sự nỗ lực và quyết tâm, khi bạn đã tạo ra được những chiến thắng nhỏ, nó sẽ giúp bạn đạt được những chiến thắng lớn hơn. Trong môn bóng bầu dục, huấn luyện viên luôn muốn giành được những chiến thắng nhỏ. Chẳng hạn, từ những lượt tấn công đầu tiên, chiếm được vị trí lợi thế trên sân, dồn và lấn sân đối thủ, bảo vệ khung thành thành công. Trong hầu hết các trận đấu, những thành tích nhỏ cũng đủ để thắng trận đấu, chiến thắng mùa giải và giành chức vô địch.

Tôi cần có một số thành quả ban đầu và tôi đã không phải chờ đợi lâu. Tôi biết Grove là một khu vực chủ chốt mà Hiệu trưởng Khayat quan tâm, và nó cũng là một nơi luôn được coi trọng tại Ole Miss. Tôi tập trung vào khu vực trọng điểm này với hi vọng sẽ thấy được sự cải thiện rõ rệt nhanh chóng. Không phải thay đổi nào cũng có thể thấy rõ được, nhưng tôi hi vọng nơi này sẽ tạo sự khác biệt.

Đèn chiếu treo trên nhiều cây xanh trong khuôn viên Grove quá thấp khiến người đi bộ phải cúi đầu tránh. Rất khó để có thể chiêm ngưỡng vẻ đẹp kỳ bí của Grove khi những bóng đèn tầm thấp che khuất. Một nhân viên trong đội tự hào nói rằng cây xanh trong khu Grove chưa bao giờ được cắt tỉa. Cây xanh được để sinh trưởng tự nhiên và tôi tin vào anh ta.

Một trong những thách thức cho đội ngũ nhân viên là thiếu công cụ cắt tỉa hợp lý. Tất nhiên, nếu bạn không có ý định cắt tỉa cây xanh thì không có sẵn công cụ cắt tỉa là điều dễ hiểu. Chúng tôi đã mua thêm một số máy cưa cầm tay có cần kéo dài, và tiến hành đào tạo kỹ thuật cắt tỉa cây xanh cho công nhân, sau đó thực hành tại Grove.

Khayat và những người khác trong khuôn viên trường ngay lập tức nhận ra sự thay đổi. Nhân viên cảnh quan nhận được những lời khen ngợi cho sự cải thiện lớn này. Không những mọi người đi trong khuôn viên không phải cúi đầu, mà những công nhân làm việc cắt xén cũng không còn bị va đụng vào những chùm đèn thấp nữa. Thành quả này giống như lượt tấn công thành công đầu tiên trong trận bóng.

CƠ HỘI

"Cơ hội lớn của bạn có thể là ngay tại vị trí bạn đang đứng bây giờ"

– Napoleon Hill, Tác giả người Mỹ

Các nhân viên cảnh quan từng gặp phải nhiều vấn đề gây nản lòng trước khi tôi đến. Một trong số đó là những bộ đồng phục của họ đã lỗi mốt, thiết kế bất tiện và không thoải mái khi mặc làm việc ngoài trời. Nhân viên cũng phàn nàn rằng đồng phục của họ không được giặt là sạch sẽ.

Để giải quyết vấn đề này, mục tiêu cuối cùng là nhân viên có đồng phục với phong cách chuyên nghiệp. Là lãnh đạo của họ, tôi có thể đơn giản yêu cầu nhân viên của mình sử dụng đồng phục, nhưng tôi muốn họ cảm thấy tự hào khi khoác lên người bộ đồng phục mà không cảm thấy bị ép buộc.

Đội ngũ nhân viên cảnh quan của chúng tôi quyết định không sử dụng dịch vụ giặt là nữa. Họ tự mua đồng phục với số đo hợp lý. Mỗi nhân viên chịu trách nhiệm cho việc giặt là và cất giữ đồng phục riêng của mình.

Khi nhà lãnh đạo thờ ơ trước vấn đề quan trọng đối với nhân viên có nghĩa là họ đã thể hiện sự không quan tâm với nhân viên mình. Nhà lãnh đạo phải thể hiện được sự quan tâm, lắng nghe và làm những gì có thể để tìm kiếm các giải pháp.

Lúc đó, một số người nói với tôi rằng tôi đang lãng phí thời gian, và sẽ không thay đổi được gì với trò "bịt mắt đuổi bắt" đó. Một việc dễ làm, đó là buông xuôi cho mọi việc cứ diễn ra và đầu hàng

trước thực tế. Trong môn bóng bầu dục, huấn luyện viên sẽ đưa ra chiến thuật mạo hiểm: bốn lần tấn công và một lần thay đổi chiến thuật để dành chiến thắng. Cơ hội thường đến từ thách thức và khó khăn. Vấn đề đồng phục là một phương pháp tốt để đoàn kết nhân viên, cùng hợp tác tìm kiếm các giải pháp thay thế hiệu quả hơn.

ĐA DẠNG GIẢI PHÁP

"Ba nguyên tắc làm việc: Tìm sự đơn giản ở nơi phức tạp. Tìm sự hoà hợp trong bản nhạc chối tai. Tìm trong khó khăn cơ hội tiềm ẩn"

– Albert Einstein

Trước khi tôi đến làm việc, nhân viên thường mất 10 ngày để cắt xén cỏ toàn bộ khuôn viên trường. Khoảng một năm trước đó, Bộ phận Quản lý Cây xanh đã tuyển một chuyên gia giúp tìm phương pháp hiệu quả hơn. Sau đó, toàn bộ khuôn viên trường được cắt xén cỏ chỉ trong bốn ngày và một ngày còn lại trong tuần được sử dụng để cắt tỉa cành lá, vườn hoa và chỉnh sửa những nơi cần thiết. Vì trước đây nhân viên mất đến 10 ngày để làm xong việc cắt xén nên không có thời gian để làm các việc khác.

Không cần phải mất nhiều thời gian để tìm ra những khiếm khuyết trong quy trình làm việc. Ví dụ, máy cắt cỏ vận hành chậm hơn so với cần thiết. Mỗi ngày, người vận hành máy cắt cỏ phải đi vòng để tránh các chướng ngại vật như bàn ghế, thùng đựng rác, cột đèn, cột cáp, cây xanh và biển hiệu tại các khu trại hè.

Trong một môi trường làm việc lý tưởng, máy cắt cỏ phải có đủ không gian để vận hành trên một thảm cỏ mà không cần phải quay lại, hạn chế đi vòng và tạm dừng. Đây là trường hợp phải làm việc thông thái hơn, thay vì chăm chỉ hơn.

Sau khi họp với đội ngũ nhân viên tại nơi làm việc, chúng tôi đã quyết định, nếu có thể di dời các chướng ngại như thùng rác, biển hiệu hoặc trường kỷ trong khuôn viên thì chúng tôi thay đổi vị trí hoặc tháo dỡ chúng. Các thùng rác chỉ được đặt ở khu vực không có thảm cỏ xung quanh.

Đội cắt cỏ cũng tìm được cách làm việc hạn chế phải quay vòng nhiều lần và di chuyển máy cắt xén chậm hơn để cắt xén hết phần cần thiết trong một khu vực. Cách đơn giản nhất để tránh phải quay vòng 90 độ, đó là xoay góc quét mềm hơn trong khu vực cắt cỏ. Những nhân viên vận hành máy cắt cỏ đều đồng ý với sự thay đổi và áp dụng chúng thành công.

Chúng tôi phủ thêm lá thông khô ở nhiều nơi, để loại bỏ cỏ dại tại những khu vực khó tiếp cận. Việc này không chỉ nâng cao hiệu quả mà còn giúp khuôn viên trường có được cảnh đẹp cần thiết. Ở nhiều khu vực dưới tán cây, do thiếu ánh nắng mặt trời nên các thảm cỏ khó sinh trưởng. Trong khi cỏ dại ưa bóng mọc lên và xuất hiện những mảng đất trống. Những khu vực này vẫn cần phải cắt xén cỏ để kiểm soát cỏ dại, tuy nhiên nhìn không đẹp mắt. Việc sử dụng thêm lá thông phủ lên những khu vực này giúp giảm công đoạn cắt xén không cần thiết.

Cảnh quan khuôn viên trường bắt đầu có những khu vực được quy hoạch tốt với các thảm cỏ và cây được cắt xén cẩn thận. Một sự thay đổi bất ngờ và thu hút sự chú ý của mọi người. Điều tuyệt vời nhất là nó đã giúp chúng tôi tiết kiệm số lần cắt xén cỏ.

Thật thú vị khi thấy nhân viên toàn tâm toàn ý tạo ra sự thay đổi nơi làm việc. Với sự thay đổi ở cấp quản lý, chúng tôi đã mất khá nhiều nhân viên trong những tháng đầu tôi đến. Tôi đã quyết định không tuyển mới cho các vị trí trống cho đến khi tôi xác định rõ những gì chúng tôi đang làm và cơ cấu lại tổ chức hợp lý.

Chúng tôi làm việc ngày càng năng suất hơn dù có đến bảy nhân viên toàn thời gian đã nghỉ việc trong năm đầu tiên. Và chỉ trong vài tháng chúng tôi đã xoay sở để hoàn thành việc cắt xén cỏ trong vòng chưa đến 10 ngày. Chúng tôi có 24 nhân viên toàn thời gian và đã duy trì số lượng này trong hai năm, trước khi bổ sung thêm nhân sự vị trí mới.

Một bước cải thiện khác mà chúng tôi thực hiện đó là nỗ lực kiểm soát những loài cỏ dại sinh trưởng nhanh và khó xử lý. Khi tôi mới làm việc, đội cắt cỏ thường bắt đầu công việc vào thứ Hai. Và trước ngày thứ Năm thì cỏ dại đã mọc cao hơn vùng mới cắt xén đó. Vì loài cỏ dại mọc cao và dễ nhìn thấy nên đội cắt cỏ bị yêu cầu phải quay lại và cắt xén lần nữa trên cùng một khu vực.

Khi tuyển được nhân viên tạo thảm cỏ chuyên nghiệp, David Jumper, chúng tôi có được lịch trình kiểm soát cỏ dại hợp lý. Điều này giúp chúng tôi làm việc năng suất hơn nhiều vì số lần cắt xén đã giảm đi, tiết kiệm được nguồn lao động và nhiên liệu. Và chúng tôi có thể huy động nhân lực cho các dự án khác.

Nguyên tắc làm việc bằng cách làm mẫu trên thực tế của Jumper đã giúp anh ấy dễ dàng nhận được quyết định thăng tiến. Anh đã trở thành người quản lý điều hành sân golf chỉ vài năm sau đó tại Ole Miss. Khi quản lý ở khu vực thảm cỏ, anh ấy tạo điều kiện cho

chúng tôi "làm việc thông minh hơn, thay vì chăm chỉ hơn".

LOẠI BỎ CHƯỚNG NGẠI VẬT

"Trí tưởng tượng có tác động rất lớn đến chiến thắng"

– Mike Krzyzewski, Huấn luyện viên trưởng đội Bóng rổ, Đại học Duke

Hãy loại bỏ mọi chướng ngại vật để tạo điều kiện cho đội của bạn thành công. Trước đây chúng tôi bắt đầu làm việc lúc 7:30. Lúc này sinh viên, giảng viên và nhân viên đã đến trường nên quá muộn để đạt hiệu quả tối ưu. Chúng tôi đổi giờ làm từ 6:00 sáng và đội của tôi đồng lòng với sự thay đổi đó. Ngày làm việc của họ trở nên hiệu quả hơn và họ có thể về nhà sớm hơn. Hãy cho nhân viên những công cụ mà họ cần và tạo môi trường làm việc phù hợp với họ. Việc thiếu công cụ và trang thiết bị phù hợp sẽ là yếu tố giết dần tinh thần làm việc của họ.

Công việc bận rộn liên tục cũng làm ảnh hưởng đến tinh thần làm việc. Chúng tôi từng có giám sát viên thực hiện việc báo cáo trên máy tính trong văn phòng. Đó là một trở ngại lớn và sử dụng thời gian không hiệu quả. Một nhân viên hành chính đã đảm nhận công việc đó để mọi người có thể làm việc bên ngoài. Các đội khác trong tổ chức thấy được giá trị cốt lõi khi bạn giúp họ làm việc thông minh hơn thay vì chăm chỉ hơn.

Chúng tôi đã sớm phát hiện ra rằng, cho dù chúng tôi có làm cho kiến trúc cảnh quan ở khu vực cạnh một tòa nhà đẹp thế nào đi nữa, thì luôn có người muốn đi vào không gian xung quanh nền tòa nhà đó. Vì vậy, cây xanh vẫn bị giẫm lên, bị gãy đổ và chết dần.

Chúng tôi đã xử lý bằng cách giám sát và kiểm tra liên tục công việc tại hiện trường. Các hoạt động như lau dọn cửa sổ, đào đất, đánh dấu, sơn sửa, làm vệ sinh và bảo dưỡng chung khiến cho việc đi lại nhân viên tác động đến cây xanh. Ban đầu chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể quản lý sát sao, tránh gây ảnh hưởng và phối hợp với các phòng ban khác để hạn chế gây hại đến cây trồng. Nhưng không lâu sau đó, chúng tôi phát hiện ra là có quá nhiều công việc diễn ra thường xuyên mà chúng tôi không thể giám sát liên tục trong ngày được. Khuôn viên trường quá lớn và nhiều khu làm việc rải rác cách biệt nhau.

Chúng tôi quyết định xem xét lại bố cục kiến trúc cảnh quan, và xem những nơi nào chúng tôi có thể bỏ bớt cây xanh ở những khu vực quanh nền tòa nhà. Cứ cách một khoảng hơn 30 mét từ tòa

nhà, chúng tôi sẽ trồng cây xanh. Việc này giúp tránh được tác động chồng chéo và cải thiện tinh thần làm việc cho các đội liên quan, đặc biệt là nhân viên đội của chúng tôi. Giải quyết hiệu quả các mối phiền toái cho đội của mình chính là đang lãnh đạo bằng cách làm mẫu.

HÃY LÀM ĐÚNG ĐỂ THÀNH CÔNG LÂU DÀI

"Chiến thắng không phải là kết quả tạm thời mà là một quá trình lâu dài. Bạn không thể chỉ chiến thắng một vài lần, bạn không làm công việc đúng một vài lần… Bạn phải duy trì liên tục. Giành chiến thắng là hành động như một thói quen"

– Vince Lombardi[10]

[10] Vincent Thomas "Vince" Lombardi (1913 - 1970) là cầu thủ, huấn luyện viên bóng bầu dục của Mỹ. Ông được biết đến nhiều nhất trong vai trò là Huấn luyện viên trưởng của đội Bóng bầu dục Green Bay Packers trong những năm 1960. Ông đã dẫn dắt đội bóng đoạt giải vô địch bóng bầu dục quốc gia Hoa Kỳ trong ba năm liên tiếp, và tổng cộng năm lần vô địch trong bảy năm. Ông được nhiều người coi là một trong những huấn luyện viên thành công nhất trong lịch sử môn bóng bầu dục.

Dù các đội nhóm của chúng tôi đã làm việc hiệu quả hơn nhưng vẫn bị ảnh hưởng bởi sự cố máy móc, thiết bị. Ngay trước khi tôi được tuyển vào trường, có ba máy cắt cỏ được mua và trở thành tài sản mới. Tuy nhiên, vẫn chưa có chương trình bảo dưỡng dự phòng hay có nhân viên vận hành máy chuyên nghiệp và sửa chữa tại chỗ.

Người đầu tiên được bổ nhiệm làm "thợ máy" của căng-tin đã hỏi tôi liệu anh ấy có thể mua một chiếc búa hay không. Tôi đã sai khi nghĩ rằng anh ấy sẽ sử dụng chiếc búa để đóng kệ hàng trong căng-tin vì chúng tôi đã từng trao đổi về việc này trước đây. Giá của chiếc búa là 16 đô-la, và tôi không hỏi lý do tại sao anh ấy cần nó.

Không lâu sau đó tôi phát hiện ra anh ấy sử dụng chiếc búa để sửa phanh cho một trong những máy cắt cỏ mới. Việc sử dụng búa thay cho dụng cụ chuyên dụng khiến cho máy cắt có bị hỏng nặng hơn. Kết cục là phải mất thêm 800 đô-la và hai tháng để sửa mà không được sử dụng.

Nhưng sự cố đó cũng là một điều may mắn, vì chúng tôi nhận ra cần phải có một người ở vị trí kỹ sư cơ khí.

Sau khi chúng tôi có thể cho ban quản trị trường đại học thấy được những thay đổi tích cực trong cảnh quan khuôn viên trường trong một thời gian ngắn, đồng thời còn giảm nhân công, vì thế họ phê duyệt quyết định tuyển kỹ sư cơ khí toàn thời gian.

Sau khi đăng tuyển vị trí kỹ sư cơ khí, chúng tôi may mắn tuyển được David Hodge. Hodge là một cựu doanh nhân và là kỹ sư cơ khí được chứng nhận tại tập đoàn General Motors. Hodge thường tự chế tạo công cụ mới như một thách thức trong công việc. Anh ấy đã chuyển đổi hoàn toàn phần đằng sau của khu xưởng của chúng tôi thành trung tâm sửa chữa chuyên nghiệp tại khuôn viên trường. Anh ấy còn chỉ dẫn cho nhân viên khác những cách thức vận hành thiết bị và bảo quản máy móc ở điều kiện tốt nhất.

Anh ấy đặt ra những cách thức, lịch bảo trì, bảo dưỡng và giúp chúng tôi phát hiện sớm những sự cố có thể tránh được. Nhờ sự theo dõi sát sao và cảnh báo của anh ấy, chúng tôi đã biết cách bảo dưỡng máy thổi khí đeo vai, sao cho để duy trì luồng gió ổn định khi vận hành. Anh ấy cũng để ý thấy nhân viên chỉ đeo máy thổi bằng một dây đeo vai, nên trọng lượng máy chỉ dựa một góc nhỏ trên lưng người dùng. Điều này gây ra vấn đề cơ học. Hodge thuyết phục mọi người đeo máy bằng hai dây để vận hành máy thổi hiệu quả hơn và lâu dài hơn.

Nhân viên có năng lực tốt và có tinh thần đồng đội chính là yếu tố cốt lõi tạo nên một tổ chức vững mạnh. Bây giờ, những nhân viên mới vào bộ phận của chúng tôi đều tham gia các lớp học để tư duy theo cách hiệu quả và năng suất như Hodge. Và việc này trở thành chuẩn mực chung của chúng tôi.

TRAO ĐỔI THÔNG TIN

"Vấn đề lớn nhất và duy nhất trong giao tiếp đó là ảo tưởng rằng một việc đã diễn ra"

– George Bernard Shaw[11]

[11] *George Bernard Shaw (1856 - 1950) là nhà soạn kịch người Anh gốc Ireland, đoạt giải Nobel Văn học năm 1925.*

Những buổi họp định kỳ hàng tuần cũng trở thành quy tắc mới áp dụng trong bộ phận của chúng tôi. Nó nhằm đào tạo, thảo luận nghiêm túc, đánh giá phản hồi và giúp mọi người có cơ hội tiếp cận đầy đủ thông tin như nhau. Hàng tuần, chúng tôi thảo luận về những tiêu chuẩn áp dụng, chia sẻ mục tiêu mà chúng tôi đang thực hiện và công nhận những cá nhân có vai trò quan trọng đối

với tổ chức. Quả ngọt đầu tiên mà chúng tôi đạt được đó là mọi người trở nên cởi mở hơn, cùng hướng đến điều tốt nhất.

Quả ngọt lớn hơn cho tương lai đó là việc phát triển những lãnh đạo, để một ngày nào đó, họ sẽ điều hành các buổi họp, đào tạo, cải thiện chính họ và người khác.

Nhằm tạo hoạt động trao đổi thông tin hiệu quả hơn, tôi cố gắng xây dựng môi trường làm việc trong tổ chức "phẳng" nhất có thể. Có nghĩa là tôi muốn mọi người trong nhóm của tôi có thể tiếp cận trực tiếp với nhau và với tôi. Tôi không muốn tạo ra bức tường ngăn cách khó tiếp cận vì những mệnh lệnh công việc. Cách tốt nhất để làm được điều này đó là hòa đồng với mọi thành viên trong giờ làm việc mỗi ngày. Tôi thường di chuyển xung quanh phòng nghỉ giải lao, nói chuyện với họ vào cuối mỗi ngày.

Tôi mời nhân viên cùng ngồi vào xe, đi tham quan trong khuôn viên và cùng quan sát mọi thứ. Việc này giúp tạo ra không gian ít áp lực hơn và không cần giao tiếp bằng mắt. Đây là cách tốt giúp tìm hiểu một người và suy nghĩ của họ.

Hãy chân thực, gần gũi và lắng nghe.

XÂY DỰNG TINH THẦN TỰ HÀO TẠI NƠI LÀM VIỆC

"Nghệ sĩ là những người có tài năng tìm ra câu trả lời mới, mối liên hệ mới hoặc phương thức mới để giải quyết vấn đề. Người nghệ sĩ ấy có thể là chính bạn đấy"

– Seth Godin, Tác giả và Doanh nhân người Mỹ

Đã đến lúc phải xử lý khu vực xưởng bừa bộn đồ đạc. Chúng tôi có thể có được những khoảnh khắc giá trị mỗi ngày bằng cách tổ chức ngăn nắp tại khu xưởng đó. Những nhân viên chủ chốt trong bộ phận của chúng tôi bắt đầu tìm cách cải thiện nó. Chúng tôi phát hiện một số không gian trống gần nhà kho và quyết định thu dọn, gom những thứ mà chúng tôi không sử dụng thường xuyên vào đó.

Khu vực ngổn ngang trước đây được cải thiện, dọn dẹp, sắp xếp để tạo không gian trống sau này sử dụng. Đồng thời, chúng tôi thuyết phục được một cửa hiệu sơn trong khuôn viên cho chúng tôi một ít sơn thừa. Chúng tôi đã sơn màu sáng, tươi mới cho những bức tường bê tông xám xịt tại khu căng tin. Nhân viên ngay lập tức thích thú với sự thay đổi này và mỉm cười hài lòng với kết quả.

Bây giờ chúng tôi có rất nhiều không gian có thể sử dụng. Chúng tôi cũng đã thiết kế một phòng nghỉ giải lao, một khu vực riêng cho kỹ sư cơ khí và không gian kho cần thiết. Phía sau khuôn viên, khu vực xưởng của đội Dịch vụ Cảnh quan, đã trở thành một điểm tự hào của nhân viên chúng tôi. Khu vực tốt nhất nhưng chi phí cho nó lại rất nhỏ. Chúng tôi rất hài lòng về không gian làm việc của mình.

Chương 5
Ươm mầm sự vĩ đại bằng đào tạo

CÙNG CHÈO THUYỀN, CÙNG ĐẾN ĐÍCH

"Nếu bạn nghĩ rằng đào tạo và phát triển là nhiệm vụ duy nhất thuộc về nhân sự hoặc bộ phận tương tự và rằng bạn quá bận rộn để quan tâm đến việc đó, thì bạn cần phải suy nghĩ lại về ý nghĩa của việc trở thành nhà lãnh đạo"

– Lee Cockerell, cựu Phó tổng giám đốc Điều hành, Walt Disney World Resort

Sau vài năm lập ra tiêu chuẩn và hệ thống vận hành, chúng tôi nghĩ là mọi hoạt động diễn ra khá tốt. Tuy nhiên, chúng tôi đã phát hiện ra sự bất nhất trong đội dịch vụ và sản xuất.

Đội của chúng tôi làm việc theo một cách, còn các đội khác làm cùng một việc đó nhưng theo cách khác.

"Đại học Cảnh quan" (hay viết ngắn ĐH Cảnh quan) là một hệ thống phát triển và đào tạo nội bộ dành cho nhân viên. Tại đây, chúng tôi hệ thống hóa, theo dõi và phát triển các chương trình đào tạo toàn diện, hiệu quả với mục tiêu nhất quán.

Đại học Cảnh quan tập trung vào hai mảng chuyên môn chính: đào tạo kỹ thuật và phát triển lãnh đạo. Cả hai lĩnh vực này đều rất quan trọng, giúp xây dựng đội ngũ nhân viên giàu nhiệt huyết, luôn tìm kiếm giải pháp mới và phát triển văn hóa làm việc tích cực.

Chương trình đào tạo này giúp cải thiện sự tự tin cho đội ngũ nhân viên. Mọi người đều có cơ hội được đào tạo, và có trách nhiệm giải trình giống nhau dựa trên tiêu chuẩn mà chúng tôi đã

xây dựng. Nhiều năm qua, tôi đã có được vinh hạnh chia sẻ với các tổ chức khác trong nhiều ngành khác nhau về cách xây dựng chương trình đào tạo cốt lõi cho họ.

Khóa học hàng tháng có tên "Từ lãnh đạo đến lãnh đạo" có sự tham gia của các lãnh đạo ở mọi lĩnh vực trong cuộc sống. Những người này thách thức những người tham gia khóa học để phát triển bản thân và thay đổi tư duy trở thành một nhà lãnh đạo. Các buổi thảo luận giúp họ nhận ra được những tài năng cá nhân và phương pháp tốt nhất để cải thiện chính họ.

Tranh cãi xung quanh khóa học "Phát triển kỹ năng thành nhà lãnh đạo", đó là vấn đề thiếu thời gian. Khóa học thực sự cần nhiều thời gian. Giống như mài lưỡi cắt cỏ cũng mất thời gian, nhưng bạn phải làm việc đó vì nó giúp lưỡi cắt sắc hơn, tránh bị mòn gỉ và giúp tăng tốc độ cắt xén mà không phải cắt hai lần.

Cách tốt nhất để tạo ra một thảm cỏ đẹp đó là chăm sóc để cỏ sinh trưởng khỏe mạnh. Cỏ cần phải trồng ở nơi có nguồn dinh dưỡng, nguồn nước tốt và có ánh nắng mặt trời. Một môi trường sống phù hợp sẽ giúp cho thảm cỏ sinh trưởng tốt và tránh cỏ dại mọc xen lấn. Để làm được như vậy cần phải chú tâm quy hoạch và tổ chức hợp lý.

Hiện nay, chúng tôi cũng chưa phải là một đội hoàn hảo. Chúng tôi vẫn gặp khó khăn, nhưng đã có một văn hóa làm việc lành mạnh và vững chắc. Các thành viên trong đội có thể tự dẫn dắt bản thân và người khác. Các khó khăn cũng không nhiều và lớn như trước. Những nhân viên của chúng tôi sẵn sàng hỗ trợ những người gặp khó khăn. Giống như mọi người đang ngồi cùng chiếc thuyền, cùng nhau chèo chiếc thuyền đó để cùng đến đích. Mọi người biết rõ khi nào, ở đâu, cách nào và tại sao họ cùng nhau đi đến đó.

TẠI SAO LẠI LÀ ĐẠI HỌC CẢNH QUAN?

"Đào tạo trong công việc sẽ trao cho mọi người khả năng nhận ra giấc mơ của họ và cải thiện cuộc sống"

– Sylvia Mathews Burwell, Chuyên gia người Mỹ, Bộ trưởng thứ 22 - Bộ Y tế và Dịch vụ Nhân sinh Hoa Kỳ

Trận bóng bầu dục tại Ole Miss kết thúc lúc 6 giờ chiều. Đội Ole Miss Số 4 đã giành chiến thắng trước đội bóng Số 1 Alabama. Sau trận đấu, toàn bộ sinh viên đổ xô ra sân ăn mừng và hạ cột khung thành. Đó là một chiến thắng làm hài lòng Ole Miss khi cuối cùng

họ cũng đã đánh bại đội Alabama trong một trận đấu có ý nghĩa đặc biệt.

Ngày mùa thu tuyệt đẹp đó khởi đầu bằng chương trình GameDay của ESPN[12] tại Grove với sự hiện diện của ngôi sao nhạc Pop, Katy Perry. Rất nhiều người hâm mộ đã đến Grove sáng thứ Bảy đó với hi vọng sẽ được xuất hiện trên truyền hình. Đội Số 1 quốc gia đấu với đội Số 4 đã thu hút đông đảo người hâm mộ đến khuôn viên trường nhiều hơn thường lệ.

[12] ESPN GameDay (ESPN College GameDay): Chương trình tổ chức trước trận đấu do Home Depot tài trợ, phát sóng vào sáng thứ Bảy trong mùa bóng đá ở trường đại học tại Mỹ.

Đội ngũ nhân viên cảnh quan của chúng tôi đã bố trí khoảng 2000 thùng rác di động và hơn 300 thùng phân loại rác chuyên dụng, đồng thời phân phát hàng trăm túi thu gom nhằm quản lý rác thải trong ngày thi đấu. Phần lớn, người tham dự các trận đấu bóng lớn thải ra khoảng 60-70 tấn rác các loại. Trận đấu này đạt kỷ lục: 90 tấn. Toàn bộ lượng rác thải này được thu gom rải rác trên diện tích hơn 40.000m2 trong khuôn viên trường.

Toàn bộ nhân viên và các nhóm sinh viên mà chúng tôi tuyển thêm đã thức đến lúc nửa đêm hôm đó để làm việc. Ba giờ sau, toàn bộ 90 tấn rác đã được dọn dẹp gọn gàng.

Một người mới đến khuôn viên trường nhận xét, “Tối qua lúc tôi rời đi, Grove trong tình trạng ngổn ngang rác. Sáng nay khi tôi lái xe vào khuôn viên và rất ngạc nhiên khi toàn bộ rác thải đã không còn. Ý tôi là nó hoàn toàn sạch đẹp.”

Việc đào tạo chuẩn bị và tổ chức đi một hành trình dài đã mang lại trải nghiệm độc đáo cho khách tham quan khuôn viên và hiệu ứng tích cực lâu dài tại Grove. Nhân viên của chúng tôi biết rằng, hầu như ngày nào cũng có những sinh viên tiềm năng đến tham quan trường và có thể sẽ quyết định lựa chọn học tập chỉ trong vài phút đầu tiên khi thấy cảnh quan khuôn viên của trường. Xây dựng khuôn viên Grove và đưa cảnh quan của trường đạt vị trí hàng đầu là một trong những mục tiêu ưu tiên của bộ phận chúng tôi. Đây là một phần trong văn hóa, chương trình đào tạo và là một phần của chính con người chúng tôi.

Việc đào tạo trở nên dễ dàng hơn nhiều khi bạn có những thành viên đắc lực trong đội. Tuy nhiên nếu chưa có đủ thành viên đúng như bạn mong muốn, cũng hãy cứ bắt đầu đào tạo và không

ngừng đào tạo.

Việc đào tạo giúp lấp đầy những khoảng trống kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu. Đây không chỉ là một giải pháp toàn diện mà còn giúp tạo ra văn hóa học tập và phát triển. Chìa khóa cho đào tạo thành công đó là sự kiên định, phù hợp và có trách nhiệm. Điều này rất quan trọng vì các tổ chức liên tục đối mặt với sự thay đổi và phải thích nghi với các phương thức hoạt động mới. Là một lãnh đạo, điều quan trọng là phải cung cấp cho nhân viên các khoá đào tạo, công cụ và kiến thức tốt nhất làm nền tảng cho thành công.

Những nhà lãnh đạo vĩ đại biết cách làm thế nào để giao phó và trao quyền cho người làm việc cùng với họ. Tự làm hết mọi việc sẽ khiến cho bạn quá tải và mệt mỏi vì kiệt sức. Đây là quá trình giảm bớt gánh nặng, nhưng khi nhân viên được đào tạo và huấn luyện bài bản thì đây sẽ là một trải nghiệm làm thay đổi nhiều thứ và rất thành công.

Bạn phải đầu tư thời gian và công sức rất nhiều trong ngắn hạn. Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn lựa chọn bận rộn với công việc của mình thay vì đầu tư, phát triển một quy trình làm việc tốt hơn và hiệu quả hơn. Cũng sẽ dễ dàng hơn, nếu về mặt ngắn hạn, bạn tự mình làm các công việc thay vì đào tạo, chuyển giao và giám sát công việc người khác. Nhưng trong dài hạn, nếu bạn muốn đạt bước tiến xa hơn cho tổ chức của mình thì bạn phải đào tạo nhân viên và liên tục đào tạo họ.

Chúng tôi nhận thấy điều này tại các tổ chức thành công. Ở đó, họ liên tục nâng cao chất lượng công việc qua từng năm. Tất cả những công ty hướng tới dịch vụ hàng đầu đều có các chương trình đào tạo toàn diện như: Disney, Ritz-Carlton[13], và trong quân đội.

[13] Tập đoàn khách sạn hàng đầu thế giới.

Không phần thưởng hay thành công cá nhân nào có thể giúp bạn hài lòng hơn là nhìn thấy người mà bạn dẫn dắt đạt được những bước tiến mới và đạt được khát vọng của mình. Việc tạo ra một phương tiện sẽ giúp người khác hiểu được phương hướng và vai trò của họ đối với tổ chức. Và việc giúp cho họ nhận ra chính họ là một phần quan trọng của tổ chức sẽ khiến họ trở thành một phần của điều gì đó lớn lao hơn. Ngoài ra, việc chứng kiến nhân viên của bạn đối đầu với thách thức và tìm được giải pháp giải quyết hiệu quả cũng là một điều thú vị.

Với tinh thần trách nhiệm và được trao quyền quản lý hệ thống Đại học Cảnh quan và áp dụng chúng, đội chúng tôi làm việc năng suất hơn và giảm được nhiều chi phí. Một điểm sáng của hệ thống đó là, khi một người đưa ra được giải pháp tối ưu cho một vấn đề thì Đại học Cảnh quan sẽ tạo điều kiện cho toàn bộ nhân viên trong bộ phận hỗ trợ đầu vào để thực hiện giải pháp đó. Cách làm này thực sự tạo ra những thay đổi lớn lao cho việc tham gia vào chương trình đào tạo. Nó sẽ giúp mọi người đều có tiếng nói cho những gì họ làm.

Tuy nhiên, tôi phải cảnh báo với bạn rằng trong việc nuôi dưỡng nhân viên thành nhà lãnh đạo, bạn phải luôn sẵn sàng tạo cơ hội cho người khác có được niềm tự hào đối với công việc họ làm và luôn ở đó khích lệ họ.

Đồng thời, hãy nhớ rằng nếu bạn không sẵn sàng lắng nghe những ý kiến phản đối và không cởi mở với những gì mà thành viên trong đội nói, bạn sẽ chỉ lãng phí thời gian của mình. Những lãnh đạo tầm thường sẽ không khoan dung với những ý kiến "trái ngược" với thế giới quan của họ. Họ sẽ tìm cách loại bỏ những ý kiến đó. Tôi từng thấy những lãnh đạo yếu kém cố tình cô lập những nhân viên xuất sắc chỉ vì họ phản đối ý kiến của lãnh đạo. Phát triển khả năng lãnh đạo cho nhân viên không phải bắt mọi người phải theo bạn và trở thành những người chỉ biết vâng dạ. Đó là một quá trình phát triển tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi mà mọi người cùng cam kết và thực hiện để tổ chức thành công.

Hầu hết mọi người biết cách đáp ứng yêu cầu công việc. Nhiều nhà quản lý hài lòng với việc đó và nhiều quản lý hãnh diện với kết quả hoàn thành tối thiểu của công việc. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo kiệt xuất và những tổ chức lớn sẽ không chỉ dừng lại ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Họ đặt ra việc đạt thành tích ngoài mong đợi.

Các nhà lãnh đạo thường tìm kiếm kết quả vượt ngoài phạm vi yêu cầu tối thiểu và thực hiện xuất sắc các công việc hàng ngày. Họ tìm cách đầu tư vào bản thân, người khác và những việc mà họ làm. Bạn sẽ thấy họ vượt xa mục tiêu mà không cần ai yêu cầu họ phải làm. Bạn sẽ thấy họ luôn có niềm đam mê đối với những việc họ làm.

Khi hội thảo "Làm thế nào để xây dựng một trường đại học cảnh quan của riêng bạn" được tổ chức tại khuôn viên Ole Miss, dường như có một số người chỉ đến để xem cách làm thể nào để "không làm việc", họ dường như vui vẻ khi tìm được lý do ngụy biện.

Điều đáng khích lệ hơn đó là một số người nhìn thẳng vào vấn đề và tìm cách áp dụng những thông tin mới để giải quyết, để điều chỉnh, vận hành và hưởng lợi ích từ đó. Và không có gì ngạc nhiên khi những người này thường làm việc rất tốt trong cả những lĩnh vực khác. Họ là những người hướng đến giải pháp, chứ không phải tìm kiếm lý do bào chữa.

Một số người gọi việc phát triển con người là một "kỹ năng mềm". Tôi không thích thuật ngữ này vì nó có vẻ mềm yếu. Phát triển con người có thể là bất cứ gì, nhưng không hề "mềm" . Đó là việc tạo ra những nhà vô địch, những nhà lãnh đạo và những người sống có mục đích. Không điều gì ở đây có "sự mềm yếu". Tôi tin rằng đó là lý do tại sao hầu hết mọi người bỏ qua việc thực hiện nó. Để trở thành người xuất sắc nhất của một tổ chức thì quá trình phát triển đòi hỏi phải có sự can đảm và kiên trì.

KẾT QUẢ ĐÀO TẠO

"Trước khi bạn là một nhà lãnh đạo thì thành công chính là sự phát triển bản thân. Khi bạn trở thành nhà lãnh đạo, thành công chính là phát triển người khác"

– Jack Welch, Cựu CEO, Tập đoàn General Electric

Việc phát triển nhân sự trong lĩnh vực của chúng tôi đã giúp cho nhân viên trở nên thân thiện, quyết đoán và làm việc năng suất hơn. Một nhân viên quản lý sân cỏ, tôi gọi anh ấy là Stan, đã tham gia khoá học khi biết có chương trình "Phát triển kỹ năng thành nhà lãnh đạo". Anh ấy trở thành một trong những thành viên làm việc chăm chỉ và tận tâm của nhóm trong nhiều năm.

Là một người đáng tin cậy và có tinh thần hợp tác, anh ấy quyết định mình sẽ muốn làm nhiều hơn cho cuộc sống của mình. Một ngày, tôi nhận được thư từ một người trong khuôn viên trường nói rằng Stan đã làm một việc rất tuyệt vời cuối tuần vừa qua trong cuộc thi doanh nhân tổ chức tại trường. Stan không những tham gia mà còn đứng trong top 10 trong số 50 người tham gia.

Sáu tháng trước cuộc thi, Stan đã đăng ký tham gia một khóa học kéo dài một tuần tại St. Louis để trở thành nhân viên đấu giá. Với quyết tâm theo đuổi công việc đấu giá, anh ấy quyết định bắt đầu với một ý tưởng kinh doanh. Anh ấy muốn xem liệu bản thân có thể thu hút những nhà đầu tư tiềm năng giúp anh ấy khởi động một sàn đầu giá ô tô tại địa phương hay không. Đây là một công việc anh ấy có thể làm mỗi tuần. Sự can đảm theo đuổi ước mơ

của anh ấy làm tôi thấy tự hào.

Sau này, Stan buộc phải đứng sang một bên do bị u não, gây khó khăn cho công việc nhưng anh ấy không bỏ cuộc. Ngay khi hồi phục, anh ấy đã quay trở lại làm việc và hạnh phúc hơn bao giờ hết. Stan chưa có cơ hội bắt đầu công việc đấu giá cho riêng mình, nhưng anh ấy vẫn tiếp tục theo đuổi giấc mơ. Anh ấy nói rằng, khóa học "Phát triển kỹ năng thành nhà lãnh đạo" đã giúp anh ấy mở mang tầm mắt về tiềm năng của bản thân. Nó đã cho anh ấy thấy khả năng có thể "làm được nhiều hơn thay vì chỉ có được một vị trí trong cuộc sống".

Có nhân viên, tôi gọi anh ấy là Jerome, từng chuyển sang làm cho bộ phận khác với mức lương cao hơn ở bộ phận chúng tôi. Khi thấy vị trí tuyển dụng đó, anh ấy đã cho tôi biết là anh ấy đang cân nhắc ứng tuyển. Anh ấy biết rõ rằng tôi sẽ không trả đũa hay ngầm phá hồ sơ tuyển dụng của anh ấy bằng việc gửi thư giới thiệu đánh giá tiêu cực.

Jerome đến gặp tôi rất nhiều lần khi phải đấu tranh có nên ứng tuyển vị trí đó hay không. Chúng tôi trao đổi với nhau về lợi ích và bất lợi khi nhận công việc mới đó. Một số người biện luận rằng nếu bạn đào tạo nhân viên thì họ sẽ bỏ đi khi có việc tốt hơn. Vậy tại sao lại phải lãng phí thời gian đào tạo rồi chứng kiến họ chuyển việc mới? Nhưng tôi không nghĩ đào tạo nhân viên là việc lãng phí thời gian.

Jerome nói với tôi tại buổi gặp về việc xin nghỉ, rằng nhờ khóa học "Phát triển kỹ năng thành nhà lãnh đạo" mà anh ấy có được sự tự tin ứng tuyển vào vị trí mới. Tôi không muốn anh ấy ra đi, nhưng tôi biết đó là thời điểm tốt để anh ấy ứng tuyển vào vị trí mà anh ấy có thể áp dụng những gì anh ấy học.

Anh ấy nói rằng khóa học "hát triển kỹ năng thành nhà lãnh đạo" giúp ích cho anh ấy cả công việc ở nhà, giúp anh ấy tư duy tốt hơn, tổ chức mọi thứ tốt hơn và tập trung hơn. Thậm chí, anh ấy còn nói rằng khóa học giúp cải thiện cuộc sống hôn nhân của anh ấy.

HÃY CHỦ ĐỘNG ĐẦU TƯ CHO NHÂN VIÊN

"Điều tệ hơn việc đào tạo nhân viên và mất họ là gì? Đó là không đào tạo họ và cố giữ họ"

– John C. Maxwell, "Nhà lãnh đạo 360 độ: Phát triển tầm ảnh hưởng của bạn từ bất kỳ vị trí nào trong tổ chức"

Đừng chờ đợi phòng nhân sự hay bất kỳ ai đầu tư vào nhân viên của bạn, nếu không bạn sẽ mất cơ hội để làm một điều tuyệt vời. Không sự thỏa mãn trong công việc nào tuyệt vời hơn là nhìn thấy chính nhân viên của bạn có thể đạt được mục tiêu cá nhân và sự nghiệp của họ. Nó sẽ đưa bạn và nhân viên của bạn lên một nấc thang mới của trưởng thành và thấu hiểu.

Chương 6
Ai cũng là nhà lãnh đạo

HÃY LUÔN MỈM CƯỜI

"Nhà lãnh đạo không tạo ra người phục tùng, họ tạo ra nhiều nhà lãnh đạo hơn"

– Tom Peters, Đồng tác giả "In Search of Excellence"

Tại một buổi họp vào sáng thứ Hai, tôi đề nghị các nhân viên hãy giơ tay nếu họ nghĩ mình là người lãnh đạo. Chỉ có một số ít giơ tay hoặc ngập ngừng. Tôi cũng phỏng vấn hàng chục người khác, từng người một, hỏi cùng một câu hỏi đó.

Một số ít nghĩ rằng họ có thể trở thành lãnh đạo nếu có kinh nghiệm tốt nhất trong công việc. Những người khác nói rằng họ sẽ trở thành lãnh đạo nếu cấp trên của họ bảo họ làm. Một số người từ chối thẳng, "Tôi không phải là lãnh đạo. Tôi không ra quyết định, tôi không có trách nhiệm và tôi không bảo người khác phải làm gì."

Những phản hồi đó đã giúp tôi hiểu ra vấn đề. Tôi từng xem mọi người trong đội của tôi là lãnh đạo nhưng nhận ra là tôi chưa bao giờ nói với họ.

Tôi tin rằng bạn đang hàng ngày dẫn dắt, lãnh đạo một người, đó là chính bản thân bạn. Có thể bạn không có chức danh, nhưng bạn vẫn đang lãnh đạo chính bạn. Những người đến nơi làm việc với tâm trạng cực kỳ nhạy cảm hoặc buồn rầu sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến đồng nghiệp. Ngược lại, những người luôn mỉm cười, đến làm việc đúng giờ và thoải mái tại nơi làm việc sẽ có tác động tích cực đến mọi người. Chúng ta đều có quyền lựa chọn cách ứng phó với các tình huống và sự lựa chọn đó có ảnh hưởng đến người khác.

CHỨC DANH KHÔNG GIÚP BẠN TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

"Lãnh đạo không phải là chức danh, vị trí hay xếp hạng. Đó là sự ảnh hưởng của cuộc sống của người này đối với người khác"

– John Maxwell, Tác giả và Diễn giả

Chức danh lãnh đạo giúp bạn có được thể diện, nhưng bạn phải có tố chất lãnh đạo mới chiếm được lòng người. Với những gì bạn làm được và cách bạn đối xử với người khác, bạn sẽ có được sự kính trọng cho dù bạn có chức danh đó hay không. Trở thành một người đáng tin cậy, đối xử với mọi người với sự tôn trọng sẽ là cách đảm bảo cho bạn giành được sự ngưỡng mộ của người mà bạn làm việc cùng.

Những người ở vị trí lãnh đạo kỳ vọng nhân viên của họ "làm những việc mà tôi bảo và không làm những việc tôi làm" sẽ tự thấy họ không có tầm ảnh hưởng với người mà họ lãnh đạo. Họ mất đi sự tín nhiệm khi họ nói một đằng làm một nẻo. Kiểu lãnh đạo như vậy rất khó để tin tưởng.

TẠI SAO LẠI PHẢI PHÁT TRIỂN CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO?

"Mọi người muốn được hướng dẫn, không phải chỉ đạo khoa trương. Họ cần biết kế hoạch hành động là gì và cách thực hiện nó như thế nào. Họ muốn được trao trách nhiệm để giúp giải quyết vấn đề và được quyền hành động"

– Howard Schultz, Starbucks

Cây trồng sẽ sinh trưởng tốt khi thường xuyên được chăm sóc và nuôi dưỡng. Chúng ta cũng tương tự như vậy. Chức vô địch của các trận đấu không phải là kết quả ngẫu nhiên. Bạn phải biết rõ bạn muốn gì, từ đó ươm mầm, tưới nước, chăm sóc và nuôi dưỡng nó. Bạn phải đầu tư thời gian, chuyên tâm trong quá trình phát triển. Nếu không, sẽ có những vấn đề không phải là những gì mà bạn muốn hoặc đã ươm mầm "nảy mầm".

Nếu bạn là nhà lãnh đạo của một tổ chức, bạn cần xây dựng một văn hóa đội nhóm dựa trên các tiêu chuẩn khắt khe, sự chuyên nghiệp, kiến thức và đam mê hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Bạn cần có những người luôn chủ động tìm giải pháp, làm việc thông thái hơn, chứ không phải chăm chỉ hơn. Và bằng mọi giá, phải hướng đến điều tốt nhất của những điều tốt nhất.

Bạn không cần những người chỉ cố vượt qua các bài thi để có được

việc làm. Bạn cần những người muốn làm những điều tuyệt vời cho cuộc sống của họ và những người không chỉ làm việc để nhận lương hưu sau 25 năm cống hiến. Việc đào tạo kỹ năng lãnh đạo giúp bạn có được nền tảng vững chắc để phát triển những tố chất tích cực của nhà lãnh đạo.

GIEO HẠT GIỐNG LÃNH ĐẠO

"Hãy suy nghĩ kỹ trước khi nói, bởi vì lời nói và sự ảnh hưởng của bạn sẽ gieo mầm thành công hoặc thất bại trong tâm trí của người khác"

– Napoleon Hill, Tác giả "Nghĩ giàu làm giàu"

Nếu bạn muốn trồng cây sồi, bạn cần phải chắc chắn có hạt giống cây sồi, không phải cây phong. Khi bạn gieo hạt giống cây sồi, bạn cần phải thông thuộc được đặc tính sinh trưởng của cây sồi và tạo ra được môi trường sống phù hợp cho nó. Những quy luật tự nhiên này cũng được áp dụng trong môi trường làm việc theo nhóm. Nếu bạn muốn xây dựng một nhóm nhà lãnh đạo tương lai hiệu quả, bạn cũng cần phải thực hiện những công việc không thể thiếu như trên. Bạn cần phải tạo ra môi trường nuôi dưỡng thuận lợi. Môi trường làm việc lành mạnh không thể ngẫu nhiên mà có được. Chúng cần phải được nuôi dưỡng có kế hoạch.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA MÔI TRƯỜNG

"Bước đầu tiên đi đến thành công là khi bạn từ chối rập khuôn môi trường nơi bạn đã trải qua trước đó"

– Mark Caine, Tác giả người Mỹ

Một nhà lãnh đạo sẽ luôn nỗ lực xây dựng một môi trường làm việc thuận lợi cho sự phát triển cá nhân. Những nhân viên giỏi nhất là người luôn khao khát phát triển bản thân. "Nuôi dưỡng" là từ mô tả phù hợp cho quá trình phát triển này. Khi một cây vẫn còn phát triển, nghĩa là nó vẫn còn sống và đơm hoa kết quả. Khi cây ngừng phát triển, có nghĩa là nó đang chết dần và bắt đầu mục nát.

Những người có tư duy "nhân viên" thường chống lại sự đổi mới và luôn bằng lòng với công việc chỉ để tồn tại trong một công ty. Những người tài năng và có chuyên môn cao bị thu hút bởi văn hoá phát triển cá nhân, thứ cho họ cơ hội hoàn thiện kỹ năng và thái độ làm việc.

Phát triển nhà lãnh đạo là một quá trình chậm rãi, kéo dài. Khi

nhân viên mới được tuyển dụng, họ thường hào hứng với khoá học "Phát triển kỹ năng trở thành nhà lãnh đạo". Bởi hầu hết họ chưa bao giờ có được trải nghiệm tương tự. Nhưng theo thời gian, sự hào hứng có thể dần mất đi và họ thường chú trọng vào một trong hai lựa chọn sau đây.

Những người khôn ngoan sẽ bắt đầu những thói quen mới và bắt đầu chủ động thực hiện và âm thầm tạo ra những cải thiện mới trong quá trình phát triển bản thân. Họ không ngừng cải thiện dù cảm giác hào hứng ban đầu không còn. Thực tế mà nói, sự đam mê của họ ăn sâu vào gốc rễ, giúp họ có được nền tảng vững chắc để kiên định theo đuổi những điều tuyệt vời. Họ không phải phụ thuộc vào bài giảng trên lớp để giúp họ phát triển. Họ tìm ra cách để tự phát triển bản thân. Họ đọc sách, nghe sách audio, yêu cầu được tham dự các hội thảo, tham quan thực địa, tìm kiếm nguồn lực, xây dựng mạng lưới với người cùng chuyên môn. Thậm chí họ học hỏi người khác để phát triển tốt hơn. Họ có tinh thần tự giác cao hơn, đưa ra quyết định hiệu quả hơn và cam kết tạo thay đổi tích cực.

Lựa chọn thứ hai đó là những nhân viên này có khả năng nhìn thấy được giá trị của việc phát triển cá nhân. Họ hứng thú với những gì họ học được tại khóa học "Phát triển kỹ năng thành nhà lãnh đạo". Tuy nhiên họ không áp dụng chúng bên ngoài lớp học và không tạo ra sự thay đổi lâu dài. Họ quay lại thói quen làm việc và cuộc sống như cũ.

Họ thường là những người chỉ ngồi sau hàng rào chờ đợi, xem gió thổi hướng nào thì xuôi theo chiều đó. Họ mơ hồ về cuộc đời, họ không có kế hoạch cụ thể. Họ giống như cái cây có bộ rễ nông và dễ bị tổn thương trước thời tiết khắc nghiệt. Vì thế, nếu không cẩn thận, họ rất dễ bị lôi kéo và dụ dỗ. Đây là lựa chọn nhiều rủi ro.

Cũng giống như chiếc bị rụng khỏi cây, chúng sẽ không sinh trưởng nữa mà bắt đầu mục nát.

HỖ TRỢ NHÂN VIÊN THÀNH CÔNG

"Bạn có thể có mọi thứ trong cuộc đời mà bạn muốn, bạn chỉ cần giúp đỡ người khác để họ đạt được thứ họ muốn"

– Zig Ziglar, Tác giả và Diễn giả truyền cảm hứng

Để giúp cả đội thành công, nghĩa là bạn phải làm việc với các bộ phận và đối tác khác nhau. Một điều quan trọng đó là phải phối hợp với những bên liên quan để hoàn thành công việc một cách có

hệ thống và với chi phí bảo trì thấp nhất có thể.

Đôi khi việc giúp người khác thành công có nghĩa là làm cho họ phải có trách nhiệm giải trình với hành vi hoặc hiệu quả công việc. Việc này không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng đó là một phần của quá trình phát triển. Một trong những cách lãnh đạo người khác tệ nhất đó là để mặc họ trốn tránh trách nhiệm đối với thái độ hoặc hiệu quả công việc kém. Có người sẽ thấy việc đó, nhưng họ lại chờ đợi người chịu trách nhiệm thay. Khi người lãnh đạo không có hành động thì nhân viên sẽ chán nản, kéo theo niềm tin và tinh thần của nhóm suy sụp.

Đào tạo chéo giữa các nhân viên là một phương thức hiệu quả giúp mọi người có thể nhìn thấy được bức tranh lớn hơn và thành công hơn. Cách này giúp cho nhân viên hiểu được công việc ở vị trí của đồng nghiệp và học hỏi được kinh nghiệm thực tiễn để áp dụng vào công việc. Ở bộ phận dịch vụ cảnh quan, thành viên đội của tôi có được sự ngưỡng mộ lớn hơn dành cho công việc mà từng thành viên đảm nhiệm giúp tạo ra một khuôn viên trường học tươi đẹp hơn.

Đào tạo chéo giúp nhân viên mở rộng kiến thức và kỹ năng. Đồng thời nhân viên ở vị trí khác nhau không còn phàn nàn rằng công việc của người khác dễ dàng hơn mình.

Đào tạo chéo còn tạo thêm cơ hội cho nhân viên ở trong cùng một tổ chức có thể chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác làm việc. Ví dụ, khi chúng tôi thử cho nhân viên ở các bộ phận khác sang làm công việc tưới tiêu, và đồng thời một số thành viên chủ chốt làm công việc chăm sóc cây cảnh. Hiện nay chúng tôi có hai nhân viên tưới tiêu toàn thời gian.

CỐ VẤN

"Tôi nghĩ một người làm gương phải là người cố vấn – một người mà bạn có thể thấy hàng ngày và bạn có thể học hỏi từ họ"

– Diễn viên Denzel Washington

Cuộc sống có nhiều điều khác ngoài việc cắt cỏ, nhổ cỏ và tạo ra một khuôn viên cảnh quan tươi đẹp. Cuộc sống sẽ có ý nghĩa hơn khi chúng ta đầu tư vào các hoạt động khác nữa.

Chúng tôi bổ nhiệm cố vấn cho mỗi người mới vào. Sự bổ nhiệm này giúp tạo điều kiện cho mọi người có thể học hỏi, lắng nghe và phát triển. Chúng tôi muốn tất cả những nhân viên mới đều có cơ

hội thành công trong công việc mà họ làm. Cho dù họ làm việc lâu dài với chúng tôi, hoặc chuyển đến vị trí mới, chúng tôi đều muốn họ thành công.

Chúng tôi nỗ lực làm việc để củng cố môi trường làm việc, nơi nhân viên toàn thời gian được trao quyền đào tạo học viên của họ.

MẠNH DẠN TUYỂN NHÂN VIÊN GIỎI HƠN MÌNH

"Hãy giao thiệp với những người thông thái hơn bạn"

– Russell Simmons, Chủ tịch & CEO Rust Communications

Một người bạn của tôi ở trường đại học khác đã chia sẻ câu chuyện về việc phỏng vấn tuyển dụng một ứng viên tiềm năng cho vị trí cơ bản, không yêu cầu kinh nghiệm. Hội đồng tuyển dụng được thông báo rằng ứng viên này đáp ứng yêu cầu công việc và có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực kiến trúc cảnh quan. Người này từng sở hữu một công ty riêng về kiến trúc cảnh quan. Một người trong ban tuyển dụng, người từng làm việc ở bộ phận cây cảnh, cảm thấy bị lấn át bởi kiến thức và kinh nghiệm của ứng viên đó. Bạn của tôi nói rằng hội đồng tuyển dụng đã không nhận ứng viên đó và anh ấy nói bằng giọng thất vọng với quyết định của họ.

Khi tôi ở trong ban tuyển dụng, tôi cũng gặp tình huống tương tự. Vị trí tuyển dụng chỉ là nhân viên chăm sóc sân cỏ, nhưng có một ứng viên lại có khả năng lãnh đạo và có kiến thức về cây trồng. Sau buổi phỏng vấn, một thành viên ban tuyển dụng hỏi, "Chúng ta tuyển một lãnh đạo hay một nhân viên? Ứng viên này dường như hợp hơn ở vị trí lãnh đạo." Tất nhiên, là anh ấy không muốn tuyển một lãnh đạo.

Ở cả hai trường hợp này, có lẽ người trong ban tuyển dụng cảm thấy bị lấn át bởi một ứng viên có nhiều kiến thức và kinh nghiệm hơn. Việc tuyển dụng một ứng viên tài năng chắc chắn sẽ khiến cho người tuyển lo lắng. Một số người cảm thấy bị lấn át, vì sự an toàn của bản thân bị ảnh hưởng.

Khi bạn có thể thừa nhận rằng, bạn không biết mọi thứ về chính công việc của bạn, nghĩa là bạn đang tạo ra một không gian làm việc cởi mở để nhân viên có thể học hỏi lẫn nhau. Hãy mạnh dạn tuyển nhân viên giỏi hơn bạn. Điều đó giúp truyền cảm hứng cho người khác học hỏi, tự tìm kiếm giải pháp cho thách thức của họ và tìm hiểu sâu sắc hơn công việc họ đang làm.

Tất nhiên kiến thức không phải là yếu tố duy nhất tác động đến quyết định tuyển dụng. Tất cả các yếu tố khác cũng có vai trò quan trọng như nhau, nhưng hãy tìm kiếm những nhà lãnh đạo thay vì nhân viên.

Chương 7

Nuôi dưỡng để trở thành nhà lãnh đạo, chứ không phải trở thành nhân viên

THỨ BẠN CÓ CHÍNH LÀ KHẢ NĂNG LAN TOẢ

"Nếu bạn yêu thích công việc của mình, bạn sẽ luôn sẵn sàng thực hiện nó tốt nhất có thể mỗi ngày. Mọi người xung quanh bạn sẽ sớm bị cuốn hút bởi sự đam mê công việc từ bạn – sự lan toả cũng diễn ra như virus cúm"

– Sam Walton, Nhà sáng lập Wal-Mart

Nhà lãnh đạo là người tạo ta tiếng nói cho tổ chức. Họ làm điều này bằng cách thể hiện thái độ của họ đối với công việc. Nếu bạn yêu thích công việc và những gì bạn làm, nhất định phải nói cho mọi người biết sự yêu thích đó. Tốt hơn hết là thể hiện nó, vì nó có khả năng lan tỏa. Nhiều người sẽ nhận ra đam mê của bạn và thật TỐT khi có hứng thú với công việc.

Tác động lan tỏa này cũng diễn ra tương tự với những người quản lí không ưa thích công việc của mình. Họ đếm từng ngày và nói với mọi người rằng, bạn đáng lẽ ra đang ở một nơi khác. Bạn thực sự không có hứng thú với những việc bạn đang làm. Hãy tìm những việc mà bạn muốn làm, công việc đó cho bạn động lực để thức dậy mỗi ngày và đến nơi làm việc.

Tôi xin tạm dừng ở đây và nói rằng có thể bạn được tuyển vào làm việc mà không cần đam mê với công việc. Bạn có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao mà không cần yêu thích việc bạn làm. Nhưng nếu bạn là người lãnh đạo, và bạn muốn nhân viên của mình làm

việc cùng bạn chứ không phải là làm việc cho bạn, bạn cần phải có đam mê với những việc mình làm.

Đam mê với công việc không có nghĩa là nhảy lên vui sướng như một người hâm mộ cuồng nhiệt. Đó là khát khao hướng tới kết quả tốt nhất, giúp người khác trong nhóm của bạn đạt được điều tốt nhất, và chia sẻ khát khao để cùng thực hiện điều tuyệt vời nhất.

BUỔI HỌP SÁNG THỨ HAI

"Hãy tận dụng mọi cơ hội thực hành kĩ năng giao tiếp của bạn, để khi có dịp quan trọng bạn sẽ có được sự thuần thục, phong cách, sự sắc bén, rõ ràng và sự biểu cảm gây ảnh hưởng với người khác"

– Jim Rohn, Tác giả và Diễn giả truyền cảm hứng

Tổ chức họp nhân viên chỉ vì bạn thấy là nên có một buổi, chứ không phải vì mục đích thiết thực nào, thì chỉ gây lãng phí thời gian của mọi người. Tôi không thích quá nhiều buổi họp, nhưng vẫn phải có. Chúng ta cần các buổi họp để học hỏi, trao đổi và phát triển lãnh đạo.

Những ngày đầu làm việc tại Ole Miss, tôi phải tổ chức các buổi họp bộ phận và dành đến 99% thời gian để trao đổi. Khi tôi muốn có những ý kiến phản hồi. Không khí buổi họp trở nên ngột ngạt hơn, nhân viên mặc định như phản xạ có điều kiện là không có gì để nói. Khi tôi hỏi một vài người cập nhật hoặc chia sẻ thông tin, tôi thấy họ trở nên lo lắng, không thoải mái và liếc nhìn trong im lặng. Mục tiêu của tôi là phát triển nhà lãnh đạo, chứ không phải người trồng cỏ, vì thế tôi phải có được những báo cáo trực tiếp từ họ.

Có rất ít người từng phát biểu trước toàn bộ nhân viên của bộ phận tại buổi họp, và họ rất ngại ngùng khi đưa ra ý kiến. Mỗi lần các giám sát viên được yêu cầu báo cáo hoạt động đang diễn ra, họ thường nói, "Không có gì để báo cáo, mọi việc đều tốt." Tôi thực sự thất vọng với những báo cáo kiểu này.

Tôi và những giám sát viên thường gặp nhau trước các buổi họp nhằm mục đích củng cố sự tự tin cho họ khi phát biểu trước nhiều người. Chúng tôi không ngừng trao đổi về tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin, đưa ra ý kiến cởi mở và không mặc định rằng mọi người phải nhớ hoặc đã biết thông tin.

Việc đó cần thực hành rất nhiều, kiên trì thực hiện và đôi khi thực

sự mệt mỏi. Sau một thời gian, họ đã có nhiều cải thiện trong việc chia sẻ thông tin về công việc của họ. Và hoạt động này nhanh chóng trở nên phổ biến tại các buổi họp bộ phận của chúng tôi. Sự tự tin của họ ngày càng được củng cố.

Vài năm sau, đó là thời điểm tôi chuyển giao trách nhiệm cho Denise Hill, người đã từng quản lí hoạt động thường nhật, đứng ra tổ chức các buổi họp. Và sau khoảng một năm, cô ấy đã có những giám sát viên không chỉ tham gia phát biểu mà còn điều hành các buổi họp. Tại thời điểm đó, chúng tôi đã xây dựng nhật kí cuộc họp một-trang. Mỗi tuần, người điều hành buổi họp sẽ sử dụng mẫu nhật kí đó để đảm bảo các hoạt động đúng hướng.

Vai trò của việc điều hành buổi họp cũng là một phần giúp phát triển người lãnh đạo hiệu quả. Các nhân viên tham gia có thể phát triển các kĩ năng lãnh đạo, vì vậy chúng tôi tìm cách thuyết phục mọi người tham gia buổi họp. Mỗi tuần có một người được giao nhiệm vụ điều hành cuộc họp. Đầu tiên, chúng tôi thấy hơi miễn cưỡng nhưng sau đó chúng tôi nhận thấy nhiều nhân viên sẵn sàng ủng hộ ý tưởng đó và hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Nhân viên của chúng tôi làm quen với các vai trò mới và trở thành quy tắc chung tại nơi làm việc.

Khi một thành viên hoàn thành việc điều hành buổi họp, tất cả chúng tôi đều vỗ tay tán thưởng. Chúng tôi có những thông báo, sau đó các giám sát viên trình bày về công việc của họ, và chúng tôi trao đổi về cách phân biệt các loại cây trồng và an toàn lao động.

Càng nhiều người chia sẻ, họ càng làm chủ và cải thiện kĩ năng lãnh đạo. Tôi đã vô cùng ngạc nhiên, chúng tôi cố gắng từng ngày để có thể làm không khí của các buổi họp trở nên hấp dẫn hơn. Gần đây, tại các buổi họp tôi chỉ có 5% thời lượng cho bài chia sẻ của mình.

Mỗi người trong nhóm đều nhận được thứ tự chia sẻ của mình và hi vọng được chia sẻ ở tất cả buổi họp.

Chúng tôi đánh dấu những ngày quan trọng như thời gian bảo dưỡng, dịch vụ, những ngày lễ, những trận bóng chày, ngày sinh nhật, các trận chung kết và các sự kiện quan trọng tại khu nghỉ giải lao. Đồng thời, chúng tôi bổ sung thông tin về người sẽ chịu trách nhiệm điều hành các buổi họp, người sẽ hướng dẫn kĩ thuật phân biệt cây trồng, người sẽ chịu trách nhiệm về nội dung an toàn lao động, và những câu trích dẫn truyền cảm hứng. Nhật kí

một trang thậm chí là nơi ghi lại những mục tiêu các nhân. Chỉ đơn giản như vậy. Quyển lịch kế hoạch là một cách hiệu quả giúp mọi người phối hợp nhịp nhàng theo một quỹ đạo và thấy được bức tranh tổng thể về hoạt động của tổ chức.

THAM QUAN THỰC ĐỊA

"Nói với tôi, tôi sẽ quên. Dạy cho tôi, tôi sẽ nhớ.

Cho tôi thực hành, tôi sẽ lĩnh hội"

– Benjamin Franklin

Cần phải có sự hỗ trợ của người khác để tạo nên nhà lãnh đạo. Khi tôi đến Ole Miss lần đầu tiên, hiệu trưởng Khayat nói tôi cần tham quan Trường đại học Vanderbilt tại Nashville để xem khuôn viên trường của họ như thế nào. Lúc đó ông ấy nghĩ Vanderbilt sở hữu khuôn viên cảnh quan rất tốt mà Ole Miss có thể tham khảo. Vì vậy, tôi đã tham quan và nói chuyện với các đồng nghiệp của tôi ở đó.

Trong vòng một năm, tôi và năm giám sát viên khác có chuyến tham quan một tuần lễ tại trường Đại học Vanderbilt, trường Đại học Louisville, trường Đại học Kentucky và nhiều khuôn viên trường khác tại Louisville để so sánh kiến trúc cảnh quan khác nhau. Những chuyến thực địa như vậy có giá trị to lớn đối với sự phát triển của chúng tôi.

Một năm sau, nhiều người trong chúng tôi tiếp tục tham quan các trường như Đại học Alabama, Đại học Auburn, Khu vườn Calloway, Công ty Kiến trúc Cảnh quan Grove tại Atlanta, và Georgia Tech. Sau đó một thời gian, chúng tôi còn đến Đại học bang Louisiana, Texas A&M, Đại học Texas, và Đại học Sourthern Methodist.

Mùa đông năm đó, chúng tôi lại có chuyến thực địa đến các trường đại học và cao đẳng Mississippi vì chúng tôi muốn xem tất cả các khuôn viên trường này trong một ngày.

Mỗi một chuyến đi, tôi đều nhắc các nhân viên hãy quan sát một cách cởi mở dưới góc nhìn của phụ huynh đi tham quan trường. Tôi hỏi họ có ấn tượng như thế nào, họ thích và không thích điều gì.

Những chuyến tham quan này giúp chúng tôi tiết kiệm được rất nhiều chi phí khi trực tiếp xem những gì người khác đã thực hiện

một cách hiệu quả và khác biệt. Nhân viên cảnh quan của chúng tôi cũng tìm hiểu các tiêu chuẩn và quá trình đào tạo của các trường đại học khác để áp dụng vào công việc của họ. Họ cũng biết cách đặt câu hỏi khi tham quan các trường đại học khác cũng như biết cách lắng nghe, quan sát và học hỏi từ những nơi đó.

Nói thật là chúng tôi không có nhiều thời gian để tham quan. Chúng tôi cực kì bận rộn giống như hầu hết mọi người. Nhưng những chuyến thực địa này rất xứng đáng với thời gian, năng lượng và chi phí đã bỏ ra. Tôi sẽ tiếp tục những chuyến đi như thế này mà không đắn đo. Tôi đã lập kế hoạch duy trì những chuyến thực địa như vậy.

Nhân viên của chúng tôi vẫn áp dụng những bài học mà họ tích lũy và từ những người họ gặp. Chúng tôi khám phá ra rằng, các trường đại học khác cũng gặp phải những thách thức tương tự như chúng tôi.

Hãy huấn luyện đội của bạn trở thành nhà lãnh đạo bằng cách đặt câu hỏi, lắng nghe và học hỏi.

DIỄN GIẢ

"Cho dù người ta có nói gì đi nữa, ngôn từ và ý tưởng có thể thay đổi thế giới"

– Robin Williams, Diễn viên hài

Có một cách giúp ươm mầm sự vĩ đại trong chính nhân viên của bạn đó là mời những diễn giả đến nói chuyện với họ. Nằm trong khuôn viên trường đại học, Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan có cơ hội tiếp cận nhiều người thú vị. Các giảng viên thường gặp gỡ và nói chuyện với chúng tôi khoảng 5 - 10 phút về công việc của họ và dịch vụ cảnh quan của chúng tôi tác động đến họ như thế nào. Điều này mang lại lợi ích thực sự vì nhân viên Cảnh quan biết được giá trị họ mang lại cho khuôn viên trường.

Cựu sinh viên, Larry Martindale cũng tham quan và chia sẻ quá trình trưởng thành từ một vùng nông trại nghèo Tennessee đến với Ole Miss bằng học bổng cho vận động viên bóng rổ tương lai và sau này thành công trong giới kinh doanh. Những câu chuyện thành công như vậy truyền cảm hứng cho nhân viên, và giúp họ hiểu được vai trò của mình tại Ole Miss trong việc tạo ra một khuôn viên có cảnh quan đẹp nhất mà họ có thể.

Trước khi những vị khách đặc biệt đến chia sẻ, cần chuẩn bị tinh

thần cho đội nhóm của bạn. Hầu hết chúng ta vẫn còn e ngại hoặc dè dặt trong việc đặt câu hỏi hoặc đến chào hỏi, làm quen với người khác sau một sự kiện. Vì vậy, sẽ rất hữu ích nếu giải thích lí do tại sao có diễn giả đến đây và sự có mặt của họ sẽ giúp ích như thế nào cho nhóm.

Cũng rất tốt nếu chúng ta có thể xem trước nội dung câu hỏi để hỏi. Ở bộ phận của chúng tôi, các nhân viên thường đặt câu hỏi cho nhau trước khi khách mời đến diễn thuyết. Điều này giúp mọi người làm quen với không khí và hoàn cảnh diễn ra sự kiện. Họ sẽ thấy được cách làm việc chuyên nghiệp khi sắp xếp như vậy.

Những diễn giả được mời đến diễn thuyết là một phương pháp tuyệt vời để bắt đầu những buổi trao đổi và là bước đệm cho sự thay đổi. Họ giúp cho nhân viên của chúng tôi học được những kinh nghiệm thực tế, giải quyết hiệu quả những thách thức và củng cố định hướng.

Trong 12 tháng đầu làm việc, tôi đã may mắn được tham gia khóa học hai ngày với những giám sát viên ưu tú của khuôn viên. Bài học lớn nhất đó là sau khóa đào tạo, chúng tôi có thể củng cố kiến thức bằng việc chia sẻ tại buổi họp nhóm nhỏ. Chi phí bỏ ra chỉ vài đô-la cho khóa học hai ngày nhưng chúng tôi đã học cách phối hợp hiệu quả hơn, định hướng tốt hơn và bắt đầu phát triển những giá trị cốt lõi.

HỘI NGHỊ VÀ HỘI THẢO THƯƠNG MẠI

"Tôi chưa bao giờ thấu hiểu khi chỉ nghe giảng. Tôi thấu hiểu được nhờ đặt câu hỏi"

– Lou Holtz, Nhà phân tích và Huấn luyện viên bóng bầu dục Mỹ

Cho nhân viên cơ hội tham dự các hội nghị là cách tuyệt vời để họ được tiếp cận những góc nhìn rộng hơn và thông tin mới trong ngành. Trước mỗi sự kiện, hãy chuẩn bị cho nhân viên của bạn có được thông tin về những gì sắp diễn ra, những gì họ cần tìm hiểu và cách làm thế nào để tương tác hiệu quả tại sự kiện.

Hãy khuyến khích nhân viên của bạn trở thành người phỏng vấn khi gặp người khác. Hầu hết mọi người đều có mong muốn chia sẻ những gì họ đang làm. Hãy nói với nhân viên của bạn rằng họ không cần lo lắng khi chia sẻ những việc họ làm, chỉ cần đặt câu hỏi và lắng nghe.

Hãy khuyến khích nhân viên của bạn tham gia các hội nghị và tìm

kiếm câu trả lời cho các vấn đề họ cần tập trung giải quyết. Sau mỗi lần tham dự, họ sẽ có thêm nhiều mối quan hệ mới để phát triển mạng lưới kết nối của họ. Tôi đặc biệt ưu tiên việc tham gia vào các tổ chức chuyên môn nhằm tìm kiếm cơ hội phát triển mạng lưới và học tập. Hiệp hội Quản lí Cảnh quan (Professional Grounds Management Society) là một mạng lưới siêu kết nối như vậy.

Nhà lãnh đạo cần phải huấn luyện nhóm của mình bằng các cách tốt nhất để thành công.

MỤC TIÊU CÁ NHÂN

"Nhà lãnh đạo vĩ đại giúp nhân viên thấy được cách làm thế nào để đóng góp trực tiếp vào mục tiêu chung của công ty và mục tiêu riêng của cá nhân họ"

– Chip Conley, Tác giả

Hầu hết mọi người không bao giờ đạt được mục tiêu trong cuộc sống vì họ không biết rõ mục tiêu của họ là gì.

Mục tiêu cá nhân cũng có ích cho công việc. Ví dụ, một nhân viên đặt ra mục tiêu cá nhân là giảm cân và khi thành công, tinh thần sẽ tốt hơn, khỏe hơn, lấy lại được sự tự tin và cảm thấy bản thân có cải thiện trong cuộc sống. Điều này có ý nghĩa đối với cả nhân viên đó và công ty.

Tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan, chúng tôi dành trang đầu tiên của quyển lịch để cho nhân viên viết ra mục tiêu của họ. Tôi không nghĩ mọi người đều đặt mục tiêu cho riêng mình, nhưng rất nhiều trong số họ đã làm điều đó. Mỗi quý, các thành viên trong đội chúng tôi đánh giá lại các mục tiêu. Nếu họ không đạt được một mục tiêu, họ sẽ được khuyến khích xem đó là một bước khởi đầu cho đích đến khác. Mục tiêu cá nhân giúp mọi người tự định hướng bản thân lên một nấc thang mới.

ĐỒNG HÀNH CÙNG NHÓM

"Nếu bạn muốn tạo sự khác biệt cho cuộc sống của người mà bạn dẫn dắt, bạn phải sẵn sàng kề vai sát cánh cùng họ. Hãy nâng đỡ và khích lệ họ, chia sẻ những khoảnh khắc trong sự thấu hiểu và dành thời gian làm việc cùng họ thay vì ra lệnh cho họ"

– Tony Dungy, cựu Trưởng ban huấn luyện viên Đội bóng bầu dục tại Indianapolis Colts

Trong vài năm đầu, tôi thường xuyên nghe nhân viên nói rằng họ ngạc nhiên khi tôi làm việc cùng với họ ngay tại sân vườn ngoài trời. Phần lớn trong sự nghiệp của mình, tôi dành thời gian ra ngoài và đồng hành cùng nhân viên của tôi, cho họ thấy là tôi đánh giá cao công việc của họ. Có câu nói rất đúng rằng: Người ta trân trọng những gì bạn thực sự quan tâm.

Ngoài ra, mỗi năm sẽ có những bữa tối đặc biệt được tổ chức. Những bữa tối như vậy là cách rất hiệu quả giúp củng cố tinh thần và tăng sự đoàn kết giữa các thành viên. Thỉnh thoảng, tôi giúp họ chuẩn bị hoặc dọn dẹp sau bữa ăn và tôi luôn là người cuối cùng xếp hàng lấy thức ăn. Tôi muốn tạo ra một hình mẫu mà các nhà lãnh đạo thường làm. Tôi ở đây vì sự thành công của họ, và họ không ở đây vì thành công của tôi.

Tôi chắc chắn rằng mọi nhân viên đều biết tôi luôn chào đón họ đến văn phòng của tôi. Nếu họ có vấn đề cần trao đổi, họ có thể đến. Việc này giúp tạo không khí cởi mở và thân thiện cho việc trao đổi thông tin. Chúng tôi gọi đó là "phiên xả stress."

Vào cuối ngày, thỉnh thoảng tôi đi bộ và nói chuyện cùng với các nhân viên về công việc của họ. Tôi thường bắt tay hoặc giơ tay chào với từng nhân viên. Tôi cũng gặp trực tiếp từng người và nói những lời động viên khích lệ. Đó là khoảnh khắc, chúng tôi đều tạm dừng công việc và bắt tay như dành cho nhau sự trân trọng và cảm kích trước những gì chúng tôi phải chịu trách nhiệm và thực hiện mỗi ngày. Những cử chỉ rất nhỏ, nhưng là cần thiết đối với một nhà lãnh đạo, nếu tôi không hiểu rõ giá trị của những việc họ làm thì ai sẽ làm?! Đối với tôi, đó là một việc có ý nghĩa giúp chia sẻ sự gắn bó với các thành viên.

ĐẠI HỘI NỤ CƯỜI

"Ở đâu có thành công, ở đó có tiếng cười"

– Andrew Carnegie, Doanh nhân người Mỹ

Suốt nhiều năm qua, nhân viên của tôi thường tham gia các sự kiện xây dựng đội nhóm. Chúng tôi gọi một trong những sự kiện đó là Đại hội nụ cười, bao gồm các trò chơi như ném trứng, đua trên thảm lá thông khô và cắt cỏ. Chúng tôi còn có cả cáp treo ở trong khuôn viên trường. Tất cả những hoạt động này góp phần nuôi dưỡng tinh thần đồng đội và tận hưởng những khoảnh khắc tươi sáng cùng nhau.

GHI TÊN VÀO THƯ VIỆN

"Người thành công luôn tìm cơ hội giúp đỡ người khác. Người thất bại luôn thắc mắc "Tôi được lợi gì?"

– Brian Tracy, Tác giả & Diễn giả

Khi tổ chức khóa đào tạo "Phát triển kĩ năng trở thành nhà lãnh đạo", chúng tôi có rất nhiều buổi thảo luận sôi nổi. Chúng tôi lồng ghép nhiều video chia sẻ từ chương trình Ted Talks và các cuốn sách của nhiều tác giả như John Maxwell, Les Brown, và Zig Ziglar. Chủ đề thường là về giá trị của việc phát triển cá nhân, nếu bạn muốn thay đổi cuộc sống, hãy bắt đầu từ việc thay đổi chính bạn.

Một trong những nguồn tài liệu miễn phí tốt nhất giúp mọi người mở rộng kiến thức đó là thư viện địa phương. Lần đầu tiên, tôi và các nhân viên trong nhóm đến thư viện địa phương và tôi thực sự hài lòng khi rất nhiều nhân viên có thẻ thư viện. Một số người tiến thẳng đến khu vực sách nghe (audio book) để tìm kiếm. Khi các thành viên đầu tư vào bản thân nhiều hơn, họ sẽ trở nên vững mạnh hơn.

Chương 8
Làm gương

XÂY DỰNG MỘT NƠI ĐÁNG ĐƯỢC YÊU QUÝ

"Hành động mang lại sự khác biệt lớn nhất đó là hành động cá nhân"

– Idan Bar-Sade, Tác giả

Hiệu trưởng Khayat từng mời tôi về nhà ông ấy trong tuần đầu tiên tôi làm việc tại Ole Miss. Ông ấy muốn dạo bộ quanh khuôn viên cùng tôi vào sáng sớm trước khi có sinh viên đến trường. Như một thói quen, ông thường đến khuôn viên rất sớm và dạo bộ thể dục, chào hỏi nhân viên và kiểm tra công việc. Trong khi đi dạo, ông ấy còn dùng vòi phun tưới nước cho cây, thậm chí nhổ cỏ dại, hoặc cả hai.

Với phong cách lãnh đạo khác biệt của mình, Khayat nhận lấy trách nhiệm vô cùng lớn tại khuôn viên Ole Miss. Ông ấy thực sự quan tâm, yêu quý và làm mọi thứ có thể để phát triển khuôn viên tốt hơn. Ông luôn đặt mình vào vị trí của phụ huynh lần đầu tiên tham quan trường. Ông biết một trong những tài sản của Ole Miss chính là một khuôn viên có mĩ quan mang lại niềm vui thích. Ông muốn đầu tư cho vẻ đẹp cảnh quan ở mọi khu vực của trường.

Thầy hiệu trưởng và tôi bắt đầu dạo bộ ra khỏi đường dành cho xe ô tô, vài phút sau ông thấy một mẩu thuốc và dừng lại để nhặt lên. Tôi cũng phát hiện ngay ra mẩu rác đầu tiền của mình và tôi bắt chước việc ông ấy đã làm. Tôi không ngạc nhiên vì những hành động của ông vì tôi nghe nhiều người nói rằng việc đó với ông ấy là chuyện rất bình thường. Ông được biết đến là người lãnh đạo luôn làm gương, từ những việc nhỏ nhất.

Nhiều năm sau đó, tôi nhận ra rằng những hành động của ông có

ảnh hưởng đến tôi theo cách sâu sắc hơn. Ông đã làm điều đó vì nó thực sự cần phải làm, và ông quan tâm mọi thứ mà không bỏ qua một chi tiết nhỏ nào.

Trong những lần nói chuyện giữa chúng tôi, ông ví von rằng, một khuôn viên trường học sạch đẹp chính là hình ảnh phản chiếu của chúng ta ra thế giới bên ngoài. Ông kể rằng, mẹ của ông đã nói khi ông lớn lên, "Hãy xây dựng một nơi đáng được yêu quý."

Khayat không bao giờ ngại lao động tay chân, việc này khiến nhân viên của ông ấy rất nể trọng. Như tôi đã từng kể ở trên, tôi thấy ông ấy nhổ cỏ, và ông ấy "lãnh đạo bằng cách làm mẫu."

Vì ông nhận lấy trách nhiệm làm cho Ole Miss thành công, tôi tin rằng trách nhiệm to lớn đó giúp ông ấy có sự ảnh hưởng đến mọi người mà ông ấy gặp. Một lần tại khuôn viên, tôi nhìn thấy ông chỉn chu trong bộ comple và cà-vạt, ông đã dừng xe và bước xuống nhặt một túi đầy mẩu thuốc ngay giữa đường đi. Ông luôn làm những gì ông dạy.

HÃY LÀM NHỮNG GÌ BẠN DẠY

"Một cân thực hành đáng giá hơn hàng tấn thuyết giảng"

– Mahatma Gandhi

Ai cũng muốn lãnh đạo của họ là người mà họ có thể tin tưởng, là người sống đúng với những gì họ nói. Hãy làm những gì bạn dạy chính là minh chứng cho lời nói của bạn. Không ai muốn làm việc với những người đạo đức giả, một người nói một đằng làm một nẻo.

Bạn muốn cây hoa hương đào[14] được cắt tỉa gọn gàng nhưng bạn chỉ cắt cành qua loa, nghĩa là bạn đang không làm đúng những gì bạn nói. Nếu bạn tin rằng nhóm của bạn cần phải ngăn nắp, bạn phải là người ngăn nắp. Nếu bạn trân trọng những nhân viên không gọi điện xin nghỉ ốm khi họ cảm thấy không muốn đi làm, thì hãy đừng xin nghỉ ốm khi bạn không thực sự có vấn đề về sức khoẻ.

[14] Loại cây có lá hình bầu dục, hoa trắng hoặc hồng, có mùi thơm và quả mọng màu đen.

Khi bạn thực hiện những gì bạn dạy, bạn sẽ có được sự tôn trọng từ những người bạn làm việc cùng. Họ biết rằng họ có thể tin tưởng bạn và bạn đang làm việc với họ. Nếu bạn muốn đội nhóm

của mình làm việc tại công trường, nhưng bạn lại chỉ đến văn phòng ngồi máy tính và giả vờ làm việc thì bạn đang huỷ hoại uy tín của mình, cho dù họ không biết bạn có làm việc hay không. Điều này thực sự ảnh hưởng đến tinh thần của chính bạn vì bạn biết bạn đang không làm việc như một thành viên của nhóm. Mọi người muốn biết họ có thể tin tưởng rằng bạn đang hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Bạn được lựa chọn cách lãnh đạo. Bạn có thể đến nơi làm việc, hoàn thành yêu cầu tối thiểu và yên ổn với công việc đó. Bạn có thể ra lệnh và áp đặt công việc cho người khác. Bạn có thể dối trá và không quan tâm đến cảm xúc của của người khác, bênh vực đội này nói xấu đội kia và gây bất hoà nội bộ. (Đây là việc xấu).

Cách bạn lãnh đạo bản thân phản ánh con người bạn, những người làm việc với bạn và chính tổ chức của bạn. Thậm chí, còn tác động những người bên ngoài mà bạn yêu quý. Từ góc độ lớn hơn, cách bạn lãnh đạo tạo ra uy tín cá nhân bạn. Bạn được lựa chọn cách lãnh đạo bản thân từng phút mỗi ngày.

NUÔI DƯỠNG SỰ TÔN TRỌNG

"Nếu bạn chấp nhận người khác là chính họ, thì họ sẽ chấp nhận con người thật của bạn"

– Sam Haskell, Giám đốc điều hành, Tổ chức Hoa hậu Mỹ

Cách đây không lâu, tôi tình cờ nghe một nhân viên quản lí nói chuyện về phong cách lãnh đạo nào đó. Cô ấy mô tả người lãnh đạo bằng những thuật ngữ rõ ràng và dễ hiểu khiến cho tôi phải dừng lại và mỉm cười. Cô ấy nói, "Nếu (người lãnh đạo) đối xử với bạn đúng như cách mà anh ta muốn được đối xử, thì mọi người sẽ muốn làm việc cho anh ta. Nhưng nếu anh ta tệ bạc với bạn thì không ai muốn ở lại và làm việc cho anh ta."

Nó đơn giản là vấn đề giữa việc đối xử với mọi người với sự tôn trọng và mong muốn được đối xử một cách tôn trọng. Chúng ta quan tâm đến cách người khác đối xử với chúng ta, trò chuyện hay thờ ơ với chúng ta.

Tôi để ý Hiệu trưởng Khayat khi ông ấy đi bộ vào sáng sớm trong khuôn viên trường và nói chuyện với mọi người. Ông có những việc để làm, những nơi để đi, nhưng ông không bao giờ do dự mà mỉm cười hay tương tác với nhân viên, đối tác, khách tham quan, thậm chí cả người chống đối ông ấy khi ông đi bộ ở khuôn viên.

Các nhà lãnh đạo là người biết giao tiếp bằng mắt, bằng nụ cười, bằng một cái bắt tay thật chặt. Họ không ngần ngại trực tiếp nói chuyện với nhân viên để giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn trong công việc, và quan trọng hơn là thay đổi cuộc sống của họ.

Các nhà lãnh đạo có thể truyền thêm niềm đam mê và năng lượng, hoặc họ có thể dập tắt toàn bộ năng lượng của người khác. Tôi từng thấy những lãnh đạo tư duy và hành động như thể họ giỏi hơn đồng nghiệp. Họ chính là những người huỷ hoại năng lượng của người khác. Hầu hết nhân viên yêu công việc của họ là vì họ yêu quý người lãnh đạo.

Nhưng sự tôn trọng còn có tác động lớn hơn. Nuôi dưỡng văn hoá tôn trọng lẫn nhau chính là nền tảng xây dựng một đội ngũ thành công. Giống như trong thể thao, bạn phải tập trung vào mục tiêu của cả đội. Sự tôn trọng càng lớn thì đội ngũ của bạn càng vượt trội.

NGUYÊN TẮC VÀNG

"Câu châm ngôn yêu thích của tôi, như một Nguyên tắc vàng để sống một cách tích cực và có một cuộc sống có sức ảnh hưởng là: "Hãy làm cho người khác những gì mà bạn muốn họ làm cho mình"

– Tony Oller, Ca sĩ

Nghe có vẻ đơn giản, nhưng Nguyên tắc vàng này thường bị xem nhẹ trong công tác lãnh đạo và làm việc nhóm. Hãy lắng nghe. Hãy cho người khác cơ hội được bày tỏ ý kiến. Sau nhiều năm làm việc, tôi nhận ra rằng hầu hết nhân viên đều muốn yêu quý công việc của họ, muốn làm một công việc tốt và muốn phối hợp với đồng nghiệp thật hiệu quả. Tôi thấy lãnh đạo làm gương là đối xử với mọi người theo cách mà bạn muốn được đối xử.

Như mô tả trong cuốn sách audio của Capt. D. Michale Abrashoff, Đó là Thuyền của bạn: Những kĩ thuật quản lí xuất sắc nhất trong ngành Hàng hải, người đứng đầu của chuỗi các lãnh đạo không phải lúc nào cũng lắng nghe nhân viên. Hầu hết các lãnh đạo cao nhất không được nghe về thông tin chi tiết ở cấp cơ sở. Điều đó có nghĩa là họ không biết những gì thực sự đang diễn ra.

Giống như khỉ ngồi trên cây, một con khỉ ở trên ngọn cây nhìn xuống trong khi tất cả những con khác nhìn lên. Tất cả những gì con khỉ cao nhất nhìn thấy chỉ là những khuôn mặt đang mỉm cười với nó. Trong khi đó, những con khỉ nhìn lên từ các góc độ khác nhau. Họ không thể thấy những khuôn mặt khác bên cạnh

đang mỉm cười.

Ở bộ phận Dịch vụ Cảnh quan, tôi cố gắng leo xuống "dưới gốc", nhìn thẳng lên, nhìn sang các bên, lắng nghe và làm việc với nhân viên. Sau khi nghe hết cuốn sách của Abrashoff, tôi bắt đầu thực hiện những buổi làm việc trực tiếp với từng người trong bộ phận. Việc này tốn nhiều thời gian, khiến tốc độ làm việc của chúng tôi chậm lại. Nó cũng gây khó hiểu cho người khác, như thể đang lãng phí thời gian, nhưng kết quả thực sự xứng đáng. Việc đó giúp tổ chức của chúng tôi trở nên hoà đồng hơn và dễ tiếp cận với nhau hơn. Mọi người rất cảm kích việc tôi nỗ lực thấu hiểu và lắng nghe họ. Dù tốn công sức thực hiện nhưng lợi ích mang lại xứng đáng.

Những ý tưởng tốt nhất thường đến từ những nhân viên trực tiếp triển khai dịch vụ. Thỉnh thoảng, chúng tôi gặp gỡ và chia sẻ ý tưởng. Những buổi họp ngắn thường mang lại rất nhiều năng lượng, và cho phép mọi người có thể tham gia tìm kiếm giải pháp và cải thiện tốt hơn. Nếu mọi người không muốn chia sẻ về ý tưởng hay đề xuất của họ trong nhóm, họ có thể viết ra và gửi vào hòm thư "truyền cảm hứng."

Hàng năm, hòm thư thường nhận được vài đề xuất thay đổi hoặc cải thiện. Nếu những đề xuất có thể thực hiện được ngay thì chúng tôi lập tức làm nó. Nếu đề xuất cần xây dựng chi tiết hơn hoặc ngoài khả năng hiện tại của chúng tôi, thì chúng tôi tiếp tục tìm giải pháp hoặc làm việc với người đề xuất để cùng giải quyết. Mọi người đều muốn bạn lắng nghe họ.

Nói đơn giản là hãy đối xử với mọi người với sự tôn trọng nếu bạn muốn được tôn trọng.

Khi lãnh đạo bằng cách làm gương, nghĩa là bạn đang đặt ra tiêu chuẩn cao và chọn con đường có thử thách. Điều này đặc biệt có giá trị khi bạn tuyển nhân viên mới. Ở bộ phận của chúng tôi, chúng tôi luôn cố gắng khai thác trải nghiệm trong ngày đầu tiên họ làm việc: Một chút lo lắng và không chắc sẽ mong đợi điều gì. Sau đó chúng tôi khuyến khích những nhân viên hiện tại nhớ đến những người đã luôn thân thiện họ trong buổi đi làm đầu tiên và hãy làm tương tự với người mới. Là nhà lãnh đạo, hãy tiếp cận và đối xử với nhân viên theo cách mà bạn muốn được đối xử.

Theo cuốn Thách thức khả năng lãnh đạo của Kouzes & Posner, sự chân thành là phẩm chất đáng ngưỡng mộ nhất của một nhà lãnh đạo. Phẩm chất này giúp cho nhân viên đặt niềm tin vào bạn và

tin tưởng vào những gì bạn làm là đúng. Đối với nhân viên cũng tương tự như vậy. Khi thành viên nhóm nói rằng họ đã hoàn thành công việc, và bạn biết họ chân thật, điều đó tiết kiệm thời gian của bạn vì bạn biết rằng họ đã hoàn thành nhiệm vụ. Nếu họ nói rằng họ làm xong việc và bạn không chắc là liệu họ có đảm bảo đúng tiêu chuẩn của bạn hay không, sau đó bạn phải đánh giá công việc của họ có được hay không, nó sẽ làm giảm hiệu suất làm việc.

THÁI ĐỘ

"Hãy thay đổi suy nghĩ và bạn sẽ thay đổi cả thế giới"

– Norman Vincent Peale, Mục sư, Tác giả người Mỹ

Thái độ của nhà lãnh đạo có sức lan toả như ném viên đá vào mặt hồ. Thái độ của họ tạo hiệu ứng lan truyền đến toàn bộ tổ chức, dù tốt hay xấu. Tâm trạng của tôi không tốt hoặc tồi tệ sẽ ảnh hưởng đến thành viên trong nhóm.

Tôi từng thấy nhiều nhà lãnh đạo bào chữa cho thái độ giận dữ của họ, và nghĩ rằng mọi người sẽ thông cảm. Họ nghĩ rằng việc đó là bình thường vì họ là sếp, và có lẽ là không ai có dũng cảm hoặc quyền tự do lên tiếng. Nhưng chính tâm trạng và/ hoặc thái độ khó chịu của họ đang ảnh hưởng đến tổ chức và có tác động xấu đến hoạt động chung. Thái độ của lãnh đạo tạo nên không khí làm việc của cả nhóm.

Huấn luyện viên thể dục cũ của tôi từng đập nhẹ vào vai tôi và chỉ vào một người đàn ông đang đứng tập ngay trước giá treo quả tạ. Một điều căn bản tại phòng tập đó là không đứng ngay trước giàn tạ để mọi người có thể vào lấy tạ. Trong khi gã đàn ông kia đứng ngay ở trước giàn tạ và cản trở những người khác. Huấn luyện viên nói với tôi khi chỉ tay về phía anh ta, "Đừng hành động như anh ta." Điều đó có nghĩa là đừng trở thành một nhân viên coi mình là trung tâm, mà không để ý đến người khác đang chờ đợi, phải chịu đựng và làm việc xung quanh họ.

TẠO ĐẶC TRƯNG RIÊNG CHO CÔNG VIỆC CỦA BẠN

"Tôi yêu thích việc được làm những việc tôi làm"

– Denise Hill, Đại học Mississippi, Giám sát viên Dịch vụ Cảnh quan

Một trong những nhân viên của chúng tôi, Nathan Lazinsky, thể

hiện tư duy khác biệt về những việc mà chúng tôi làm mỗi ngày.

“Khi chúng ta làm việc của mình, giống như chúng ta kí tên mình vào một tài liệu quan trọng.” Anh ta nói.

Tôi thích điều đó. Nó phản ánh chúng tôi là ai. Điều này giống như những nghệ sĩ nổi tiếng vì những kiệt tác của họ, chúng tôi cũng nổi tiếng nhờ những kiệt tác cảnh quan tuyệt đẹp tại khuôn viên. Cách mọi người làm việc cho biết rất nhiều thông tin về họ. Đó là chữ kí riêng của họ với thế giới. Khi chúng ta làm việc với sự xuất sắc, nó cho thấy niềm tự hào đối với việc chúng ta làm và chữ kí của chúng ta có giá trị to lớn hơn.

Chương 9
Tôn vinh thành quả

ĐỊNH NGHĨA CHIẾN THẮNG

"Thậm chí đội bóng giỏi nhất cũng không thể ghi bàn nếu không thấy cầu gôn"

– Andy Stanley, Mục sư & Diễn giả về lãnh đạo

Tất cả chúng ta đều thích có những thắng lợi trong cuộc đời. Chúng ta muốn những đội bóng chúng ta yêu thích luôn giành chiến thắng, muốn con cái chúng ta chiến thắng và chúng ta muốn có những chiến thắng của riêng mình. Nếu con bạn đạt điểm A hoặc chúng học được điều hay lẽ phải từ những lỗi lầm, đó cũng là một chiến thắng. Nhưng làm thế nào chúng ta định nghĩa được những chiến thắng trong công việc?

Đối với những nhà kinh doanh, chiến thắng có thể là một số mục tiêu tài chính mà họ đạt được. Đối với tổ chức phi lợi nhuận, kêu gọi tài trợ thành công là một chiến thắng. Nhưng một người quản lí sẽ lấy điều gì làm tiêu chí để định nghĩa chiến thắng?

Đối với một số người, có việc làm là một chiến thắng, vậy với những người tìm kiếm những giá trị khác, chứ không chỉ có việc làm, họ hướng tới sự hoàn hảo, họ muốn có sự khác biệt trong thế giới thì sao? Chiến thắng đối với họ là gì? Bận rộn suốt ngày, trả lời email, sắp xếp giấy tờ, và hoàn thành các mục công việc cần làm?

Ai định nghĩa chiến thắng? Nếu bạn là sếp thì nhóm của bạn có thể xem một chiến thắng được xác định bằng những nhiệm vụ và hành động được khen thưởng. Nhóm của bạn có thể định nghĩa chiến thắng khác với cách bạn định nghĩa nó.

Khi những nhà lãnh đạo giỏi tiên phong và định nghĩa chiến thắng cho tổ chức thì tổ chức đó được định hướng theo thành quả trọng tâm hay thắng lợi đúng đắn. Nói một cách đơn giản, chiến thắng là một thẻ điểm, một cách cho chúng ta biết được chúng ta đã thắng. Định nghĩa chiến thắng càng rõ ràng, thì chúng ta càng dễ đạt được nó. Nếu bạn thấy rõ mục tiêu bạn sẽ dễ dàng bắn trúng.

Lần đầu tiên tôi nghe thuật ngữ "định nghĩa chiến thắng" từ một Diễn giả đồng thời là Mục sư, Andy Stanley. Anh ấy nói rằng, "Thậm chí đội bóng giỏi nhất cũng không thể ghi bàn nếu không thấy cầu gôn." Tôi cho đó là một cách nhìn sâu sắc khi Stanley nhấn mạnh tầm quan trọng của việc định nghĩa rõ ràng chiến thắng ở từng cấp bậc trong tổ chức. Nó giúp cho các bộ phận của chúng ta có thể tìm thấy cầu gôn trên sân bóng đầy chướng ngại vật và cầu thủ.

Khi nhìn vào bảng tỉ số ở bất kì một trận bóng đá nào cũng dễ dàng biết được đội nào đang dẫn trước. Nhưng làm thế nào bộ phận dịch vụ cảnh quan có thể xác định được thế nào là chiến thắng hay thất bại? Nếu chỉ liên quan đến vấn đề tài chính, thì chiến thắng có thể là việc chúng tôi duy trì được ngân sách. Tuy nhiên chúng tôi có thể đạt chiến thắng bằng những con số nhưng cũng có thể thất bại ở trận đấu diện mạo cảnh quan.

Khách hàng của chúng tôi không xác định chiến thắng cho chúng tôi bằng ngân sách mà chúng tôi có. Họ quyết định chiến thắng cho chúng tôi thông qua khuôn viên trường trông như thế nào và họ có thể kết nối với nó khi họ ở đó không.

Trong thế giới kiến trúc cảnh quan với các dự án và vòng quay phát triển liên tục, những ngày làm việc của chúng tôi bận rộn với nhiều hạng mục và nhiệm vụ phải làm. Ngoài ra còn có nhiều thách thức như thời tiết, nhu cầu sinh hoạt của trường, nâng cấp, cải tạo, tai nạn lao động, nhân sự, đào tạo, lập kế hoạch, và rất nhiều việc khác cần cân nhắc.

Đây là thực tế với bất kì ngành nào, là lí do tại sao chúng ta cần phải định nghĩa rõ chiến thắng là gì. Chúng ta có thể phải bận rộn cả ngày với một danh sách việc phải làm, thực hiện từng nhiệm vụ và đánh dấu hoàn thành. Định nghĩa chiến thắng giúp chúng ta tập trung tốt hơn vào những gì quan trọng.

Chiến thắng của chúng tôi được định nghĩa dựa trên con người, quy trình, sản phẩm và mục đích, v.v. Ví dụ, nhân viên đảm bảo

quy trình bảo dưỡng đúng kế hoạch, hoặc hoàn thành nhiệm vụ hướng dẫn sinh viên thực tập. Hay khách hàng chia sẻ trải nghiệm tốt về cảnh quan khuôn viên hoặc số lượng khách tham quan Ole Miss tăng lên vì vẻ đẹp của khuôn viên. Tất cả những chiến thắng này đều góp phần tạo nên một khuôn viên đẹp nhất, một chiến thắng lớn.

Nếu bạn là người lãnh đạo của một tổ chức, vai trò quan trọng của bạn là định nghĩa một chiến thắng. Nếu không, các thành viên sẽ làm những việc mà họ tin rằng đó là chiến thắng. Mặc dù những việc họ làm có thể tốt, nhưng nó có thể khiến cho tổ chức đi sai hướng, hoặc tiêu tốn những nguồn lực và năng lượng không cần thiết.

Lãnh đạo trong tổ chức cần thấu hiểu vai trò của họ là định nghĩa chiến thắng của tổ chức bằng việc khởi xướng đối thoại và nhìn thẳng vào nó. Điều này không có nghĩa là nhà lãnh đạo phải thực hiện nó một mình, nhưng nhà người lãnh đạo phải có trách nhiệm bắt đầu định nghĩa chiến thắng.

Khi Huấn luyện viên Hugh Freeze trở thành Trưởng ban Huấn luyện viên Bóng bầu dục tại Ole Miss, ông ấy mang theo một khẩu hiệu hết sức đơn giản: Chiến thắng hôm nay. Tôi thực sự rất thích câu này vì chiến thắng hôm nay tạo nên chiến thắng mỗi ngày, mà không cần chiến thắng một trận đấu lớn trong một ngày thứ Bảy.

Đối với bộ phận của tôi, làm việc bên ngoài và tại khuôn viên trường có phải là một chiến thắng? Không. Cắt cỏ có phải là một chiến thắng không?

Không. Những công việc này rất quan trọng nhưng không đủ lớn để tạo ra một chiến thắng lớn hơn.

Đối với chúng tôi, để chiến thắng ở công việc cắt cỏ thì chúng tôi phải đánh giá toàn bộ quy trình và tạo ra mô hình làm việc hiệu quả để thực hiện mỗi ngày. Khi tuân thủ mô hình này, nhân viên sẽ đảm bảo tiến độ ở mức cao nhất và đó là chiến thắng. Quy trình và tiến độ là những tiêu chí đảm bảo chúng tôi thực hiện nhiệm vụ cần thiết nhằm tạo ra khuôn viên có cảnh quan đẹp, và giúp mọi người kết nối chặt chẽ hơn với trường đại học.

Khi tham gia đào tạo ở Đại học Cảnh quan, nhân viên của chúng tôi trau dồi kiến thức, kĩ năng và thái độ làm việc. Đây cũng là cách giúp chúng ta giành được thắng lợi. Chiến thắng không phải

là hàng ngày bận rộn hay khẩn trương xử lí các nhiệm vụ cấp bách; mà là có kế hoạch và khả năng hoàn thành công việc với tiêu chuẩn đã đặt ra.

TÔN VINH CHIẾN THẮNG LỚN

"Hãy tôn vinh những gì lớn hơn bạn nhìn thấy"

– Tom Peters, Đồng tác giả cuốn "Kiếm tìm sự hoàn hảo"

Năm 2013, chúng tôi tổ chức sự kiện bất ngờ nhằm tôn vinh và tri ân những nhân viên đặc biệt đã đóng góp cho bộ phận của chúng tôi đạt được bốn giải thưởng quốc gia. Chỉ có một vài thành viên chủ chốt trong nhóm biết trước sự kiện. Nhằm đảm bảo có sự tham gia của toàn bộ nhân viên ngày hôm đó, và không phá hỏng sự bất ngờ, chúng tôi bắt đầu có những chuẩn bị cho sự kiện đặc biệt vào các buổi họp sáng thứ Hai.

"Các bạn sẽ không muốn bỏ lỡ dịp đặc biệt sắp tới," chúng tôi nói vậy. "Nếu bạn vắng mặt một ngày nào đó, thì hãy tránh ngày này. Một ngày duy nhất." Những thông báo như này khiến cho nhân viên càng chờ mong, đặc biệt là khi sự kiện ngày càng đến gần. Ai cũng phỏng đoán hài hước về sự kiện, và hi vọng chúng tôi sẽ tiết lộ điều bất ngờ, nhưng chúng tôi giữ kín và mọi người đều có mặt đông đủ.

Vào ngày diễn ra sự kiện, những chiếc khăn trải bàn xinh xắn, đồ dùng bằng bạc, đĩa sứ và đồ trang trí đẹp mắt trên mỗi bàn và thức ăn được dọn sẵn. Không khí trở nên rộn ràng nhưng thời tiết không thuận lợi. Mưa to gió lớn khiến cho sự kiện diễn ra dưới phông bạt ngoài trời trong khuôn viên trường thực sự là một thách thức. Chúng tôi có mái che nhưng không có tường bao quanh.

Chúng tôi có gợi ý về địa điểm ăn uống tại phòng nghỉ giải lao nhưng nó quá nhỏ, không đủ không gian cho tất cả nhân viên và khách mời, và dường như cho đến cuối cùng, sự ngạc nhiên đã bị đảo lộn.

Đội nhân viên cảnh quan bắt đầu tìm cách thích nghi và khắc phục thách thức đó. Trong giây lát, cả nhóm tìm ra một giải pháp cực kì sáng tạo nhằm tránh mưa tạt vào địa điểm tổ chức bữa tiệc. Chúng tôi sử dụng những trang thiết bị có sẵn để làm tường chắn, trong đó có hai thùng xe tải cỡ lớn, một chiếc xe tải lớn khác, và hai thùng chứa khổng lồ giúp tạo ra những bức tường tự chế, tạm thời ngăn được mưa gió. Giải pháp đó thực sự hiệu quả và tôi thở

phào nhẹ nhõm xen lẫn niềm tự hào đối với nhân viên vì sự sáng tạo và tinh thần làm việc nhóm.

Trong suốt sự kiện tôn vinh, cựu Hiệu trưởng Dan Jones, Phó hiệu trưởng Larry Sparks, và Giám đốc Ban thể thao Ross Bjork đều phát biểu và chúc mừng thành công của đội.

Điều phối viên sự kiện tại trường đại học, Christine Wallace, đã giúp chúng tôi chuẩn bị món quà đặc biệt. Đó là một cái chặn giấy bằng pha lê có khắc biểu tượng của bốn giải thưởng quốc gia để trao tặng cho mỗi nhân viên. Từng nhân viên được xướng tên, họ bước lên phía trước nhận lấy chiếc cúp, nhận sự chào đón của những vị khách mời, và một cái ôm thật chặt của Quản lí khuôn viên cảnh quan, Bonnie Black.

Sau khi tất cả nhân viên dùng bữa, nghe phát biểu và nhận kỉ niệm chương, họ còn tiếp tục nán lại trước khán đài nơi chúng tôi vừa cùng chụp ảnh tập thể, đã đến lúc tiết lộ những bất ngờ cuối cùng.

Tôi cầm micro và bắt đầu tổng kết giải thưởng quốc gia trong một năm qua. Trong lúc đang đọc diễn văn, tôi ra hiệu cho hai kĩ sư cơ khí kéo dây ở trên đầu xe tải phía khán đài. Mỗi dây là một băng rôn nhà vô địch quốc gia.

Cũng giống như băng rôn nhà vô địch tại sân vận động hoặc khán đài bóng rổ, bốn tấm băng rôn này được treo trang trọng trên tường để nhắc nhở các nhân viên về thành tích mà họ đạt được. Nhiều ngày sau sự kiện, các nhân viên tiếp tục tán dương nhau khi trở thành một phần của điều gì đó đặc biệt và được cả nước công nhận.

TÔN VINH CHIẾN THẮNG CÁ NHÂN

"Một người lính sẽ chiến đấu mạnh mẽ và bền bỉ để có được một mảnh ruy băng nho nhỏ"

– Napoleon Bonaparte

Chức vô định quốc gia là những chiến thắng lớn, nhưng chúng ta cũng cần tôn vinh những chiến thắng cá nhân. Chúng tôi tôn vinh những người nỗ lực huấn luyện và đạt được chứng nhận. Chương trình cấp chứng chỉ Đại học Cảnh quan tạo cơ hội cho những nhân viên ở tuyến đầu có thể nhận chứng chỉ nghề nội bộ. Chúng tôi cũng khích lệ những người đạt chứng nhận từ các tổ chức khác như Hiệp hội Trồng trọt Quốc tế. Chúng tôi công nhận

những thành tích bằng một bữa tiệc nhỏ, nơi chúng tôi trao tặng giấy chứng nhận, móc treo chìa khóa cho nhân viên và như thường lệ là trang phục như mũ hoặc áo sơ mi.

SẢN PHẨM

"Hầu hết các doanh nghiệp đều nghĩ sản phẩm là quan trọng nhất. Nhưng nếu không có một nhà lãnh đạo xuất sắc, một sứ mệnh và một đội ngũ mang lại kết quả cao, ngay cả sản phẩm tốt nhất cũng không tạo ra thành công của một công ty"

Robert Kiyosaki[15]

[15] *Robert Toru Kiyosaki là một nhà đầu tư, doanh nhân đồng thời là một tác giả. Kiyosaki nổi tiếng với cuốn sách Rich Dad, Poor Dad (Cha giàu, cha nghèo). Ông đã viết 18 cuốn sách, bán tổng cộng 26 triệu bản.*

Chúng tôi thực sự biết ơn khi khách hàng nhận diện được sản phẩm mà chúng tôi tạo ra – vẻ đẹp của khuôn viên cảnh quan – và họ lên tiếng thể hiện sự ngưỡng mộ và đánh giá cao sản phẩm đó. Nếu chúng tôi nhận được những bức thư điện tử hoặc thư tay từ một người nào đó khen ngợi sự cống hiến, chúng tôi đều đọc lên tại các buổi họp, đăng lên bảng thông báo, và nói chuyện với nhau rằng thật vinh dự khi nhận được những lời khen tặng tốt đẹp như vậy. Khi một thành viên trong nhóm trở nên nổi tiếng nhờ dòng chữ Dịch vụ Cảnh quan Ole Miss in trên áo sơ mi hoặc áo khoác của họ cũng là một chiến thắng.

Chúng tôi khích lệ nhân viên chia sẻ về những lời khen này. Đó là một cách tuyệt vời để các thành viên của chúng tôi luôn nhớ là cộng đồng thấy được sự chăm chỉ lao động của họ. Những khoảnh khắc quý giá này nhấn mạnh thông điệp rằng họ có vai trò rất quan trọng và những việc họ làm rất có ý nghĩa.

Chương 10
Phát triển di sản của lãnh đạo

NIỀM TIN LUÔN CÒN MÃI

"Di sản lớn nhất một người có thể để lại cho con cháu không phải là tiền tài hay vật chất, mà là cốt cách và niềm tin của người đó"

– Billy Graham, Nhà truyền giáo người Mỹ

Tôi tin tất cả chúng ta đều có tài năng mà Chúa ban cho. Cách chúng ta sử dụng những tài năng đó sẽ trở thành gia tài của chúng ta. Tôi khẳng định rằng gia tài bền vững theo thời gian của Michael Jordan là một vận động viên bóng rổ vĩ đại nhất của mọi thời đại. Các tổng thống Hoa Kỳ đều tạo ra những gia tài trong nhiệm kì của họ. Các nhà quản lí và lãnh đạo ở mọi cấp bậc cũng đều để lại các gia tài dù tốt hay xấu.

Trong một buổi học khoá "Phát triển kĩ năng thành nhà lãnh đạo", một thành viên nhóm nói rằng, "Chúng ta đều có ngày sinh và ngày mất, và một dấu gạch ngang ở giữa hai ngày đó trên tấm bia." Điều quan trọng là bạn sẽ sống như thế nào ở trong dấu gạch ngang đó.

Thường xuyên trò chuyện với các nhân viên giúp suy nghĩ về cuộc sống và công việc của chúng tôi có góc nhìn đa chiều và một bức tranh rộng lớn hơn. Nó còn giúp chúng tôi có khoảnh khắc lắng đọng và nhận ra "Giá trị thực sự mà tôi muốn được mọi người biết đến là gì?

Qua nhiều năm làm việc, tôi đã thấm nhuần thông điệp này. Chính tôi là người được khích lệ khi nghe được rằng nhân viên của tôi luôn ghi nhớ nó trong tâm trí, nhìn thấy được cách họ đối đãi với mọi người và chứng kiến sự thay đổi tích cực trong công

việc của họ. Để làm việc tại một nơi trong 10, 20 hay 30 năm và gặp cùng một người mỗi ngày, mọi người phải biết rõ bạn. Vậy họ sẽ nhớ gì về bạn khi bạn rời đi?

THỜI GIAN LÀ HỮU HẠN

"Kế cho một năm thì không gì bằng trồng lúa; kế cho mười năm thì không gì bằng trồng cây; kế cho suốt đời thì không gì bằng đào tạo con người"

– Khổng Tử

Trong khoá học Phát triển kĩ năng trở thành nhà lãnh đạo, chúng tôi từng có những buổi thảo luận rất tuyệt vời về vai trò quan trọng của chúng tôi đối với khuôn viên trường. Các thành viên kết nối từng điểm trong công việc của họ với việc hiệu quả của nó tác động như thế nào đến các phòng ban khác và toàn trường đại học của chúng tôi.

Những buổi thảo luận đó giúp chúng tôi xác định rõ những ưu tiên và cách chúng tôi thực hiện chúng. Khi chúng tôi làm việc và được đề nghị phải tạm dừng các thiết bị, vì sinh viên đang làm bài kiểm tra, chúng tôi sẽ tuân thủ. Thậm chí, chúng tôi sẽ không làm việc với những thiết bị gây tiếng ồn xung quanh những tòa nhà nơi tổ chức thi. Những bài học vì lợi ích của người khác luôn là cách hiệu quả giúp họ có được thành công.

Một điều rất cần thiết đó là nhân viên hiểu được vai trò quan trọng của họ đối với thành công của Ole Miss. Nhưng một lúc nào đó, sẽ có một thế hệ mới kế nhiệm vị trí của tất cả chúng tôi. Trường thành lập từ năm 1848, đã có rất nhiều nhân viên đến và đi trong suốt thời gian hoạt động đó.

Thế là chúng tôi có những buổi nói chuyện thú vị về "di sản" của mình, về những gì chúng tôi muốn được lưu danh tại nơi làm việc và cả trong cuộc sống gia đình.

Thảo luận một cách cởi mở về những chủ đề này giúp chúng tôi thẳng thắn đối mặt với "sự ra đi" của chính mình và đó không hoàn toàn là vấn đề của "riêng ai". Chúng tôi đều là một phần nhỏ bé của một điều gì đó đặc biệt và lớn lao. Chúng tôi chứng kiến những người trẻ đến ngôi trường này để phát triển và được truyền cảm hứng để làm được nhiều hơn nữa cho cuộc sống của họ.

Theo cách đơn giản, chúng tôi cũng là một phần trong cuộc sống của mỗi sinh viên bằng cách tạo ra và duy trì môi trường học tập

đặc biệt. Chúng tôi giúp tạo ra một không gian thu hút, giữ chân và đào tạo những cử nhân. Một trong số đó được định sẵn để trở thành những con người vĩ đại, những nhà lãnh đạo ưu tú.

Một số người không muốn chỉ dạy cho người khác cách làm việc, chỉ vì muốn đảm bảo sự ổn định cho công việc của mình. Họ tin rằng họ không còn được cần đến nữa và sẽ bị thay thế. Nhưng những nhân viên giỏi có thể đào tạo người khác chính là những người luôn được tổ chức cần đến. Những nhân viên có tư duy hạn hẹp về việc giúp đỡ người khác sẽ là người sẽ bị thay thế.

Khi tôi đến Ole Miss lần đầu tiên, một nhân viên liên tục nói với tôi về việc anh ta là người duy nhất có thể làm nhiều việc khác nhau tại bộ phận. Trong tâm trí anh ấy luôn cho rằng mình nhân viên duy nhất không thể thay thế. Cựu tổng thống Pháp Charles de Gaulle từng nói, "Thế giới của chúng ta có rất nhiều người không thể thay thế."

XÂY DỰNG NIỀM TIN

"Một người không có hiểu biết về lịch sử, văn hoá và cội nguồn trong quá khứ giống như cái cây không có rễ"

– Marcus Garvey, Nhà báo người Mỹ

Nhiều năm trước, một diễn giả truyền cảm hứng đã về hưu thuộc Lực lượng đặc biệt Mũ nồi xanh của Mỹ (Green Beret), Terry Johnson đã đến khuôn viên trường chúng tôi và diễn thuyết. Johnson đã có bài giảng truyền cảm hứng và tuyệt vời cho nhân viên của chúng tôi. Trong một phần bài giảng, ông ấy trích dẫn Tín điều của Lực lượng Mũ nồi xanh.

Chúng tôi chia sẻ với Johnson rằng, tất cả chúng tôi đang nỗ lực tạo dựng Đại học Cảnh quan, tham gia những lớp học, những khóa đào tạo đặc biệt và quan tâm đến từng chi tiết. Ông ấy nói rằng ông ấy được truyền cảm hứng bởi công việc của chúng tôi, và khuyến khích chúng tôi tạo dựng nên một tín điều riêng cho bộ phận của mình. Tôi thực sự không suy nghĩ nhiều, nhưng những lời nói của ông ấy luôn ghi sâu trong tâm trí tôi.

Bộ phận của chúng tôi bắt đầu có được nguồn động lực hoạt động trong nhiều lĩnh vực, và rất nhiều điều tốt đẹp đã đến. Tôi nhận thấy rõ những thành công từ việc lãnh đạo và từ việc các thành viên dần trưởng thành trên hành trình của riêng của họ. Tôi nhớ đến lời gợi ý của Johnson về việc xây dựng một niềm tin, và có lẽ, đây là thời điểm thích hợp để thử nó. Tôi bắt đầu đề cập vấn đề

này với các lãnh đạo chủ chốt trong bộ phận và tại các buổi học Phát triển kĩ năng lãnh đạo, để thăm dò ý kiến. Ban đầu chưa có ai thực sự hào hứng với chủ đề này, nhưng cũng không có ai phản đối.

Một ngày mùa đông, chúng tôi có lịch họp 60 phút với toàn bộ nhân viên để giới thiệu chi tiết quy trình xây dựng nội dung Tín điều Cảnh quan. Mục đích chủ yếu là bằng cách này hay cách khác, mọi người cùng tham gia gây dựng nội dung Tín điều Cảnh quan. Chúng tôi trình bày nhiều ví dụ về tín điều và cho nhân viên xem một số video các nhóm tổ chức trình bày nội dung về tín điều của họ.

Video khuấy động buổi họp mạnh mẽ nhất mà chúng tôi xem là của quân đội Hoa Kỳ. Niềm tin tuyệt đối vào nhiệm vụ phục vụ, thích nghi và vượt khó, mang lại những giá trị mà chúng tôi có thể ứng dụng. Chúng tôi không phải là quân đội, nhưng ở một số lĩnh vực, chúng tôi thấy có chung những giá trị cốt lõi.

Chúng tôi đặt ra những câu hỏi cho các thành viên: Bạn muốn được biết đến vì điều gì? Bạn muốn nhân viên mới hiểu về bộ phận của chúng ta như thế nào? Những câu hỏi đó kích thích tinh thần tập thể. Hàng loạt câu trả lời liên tục được ghi ra và chúng tôi có được rất nhiều trang giấy đầy những ghi chú.

Đó là một khởi đầu tuyệt vời nhưng chúng tôi phải quay lại công việc ở khuôn viên và phải hoàn thành nhiệm vụ. Mọi người đã có cơ hội đưa ra ý kiến trong buổi họp đầu tiên, ở buổi họp tiếp theo sẽ dành cho những thành viên tự nguyện tham gia.

Khoảng hơn nửa số nhân viên đã đến buổi họp thứ hai. Tinh thần tích cực của nhân viên thật đáng kinh ngạc. Tôi khởi động buổi họp và lắng nghe tất cả những ý kiến đóng góp tuyệt vời từ nhóm. Nhiều nhân viên còn làm việc đó ở nhà và mang bản soạn thảo đến chia sẻ với nhóm.

Chúng tôi chọn lọc nội dung từ các buổi họp trong nhiều tuần liền. Mỗi lần, chúng tôi lại tìm ra những ý tứ và câu từ mà chúng tôi yêu thích hoặc không thích. Mỗi lần, giá trị cốt lõi của chúng tôi cũng trở nên rõ ràng hơn. Tôi biết chúng tôi nỗ lực vì một điều gì đó lớn lao hơn chính bản thân mình, nhưng tôi cũng nhận ra tầm ảnh hưởng của niềm tin đối với tương lai của chúng tôi.

TÍN ĐIỀU CẢNH QUAN

Chúng tôi, Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan, là một đội ngũ chăm chỉ,

đoàn kết vì một lí tưởng và cống hiến hết mình để truyền động lực cho tất cả mọi người.

Chúng tôi…

Lãnh đạo bằng cách làm gương. Thích nghi và Khắc phục trở ngại.

Không ngừng Đào tạo và Phát triển bản thân. Cống hiến hết mình vì Sự nghiệp chung. Phụng sự với Niềm tự hào và Tôn kính.

Nuôi dưỡng sự Vĩ đại.

Mang lại Dịch vụ Chất lượng từ sự Tỉ mỉ

Xây dựng và Phát triển Môi trường tươi đẹp.

Vượt trội với Tiêu chuẩn cao và sự Xuất sắc.

Tôi là dân Cảnh quan.

Mỗi tuần, chúng tôi đều đọc Tín điều Cảnh quan của Ole Miss khi tổng kết các buổi họp vào sáng thứ Hai. Mục đích của việc đọc lên những nội dung đó nhằm nhắc nhở các thành viên về giá trị cốt lõi của chúng tôi. Chúng tôi chia sẻ tín điều đó trong ngày đầu tiên làm việc của nhân viên và sinh viên thực tập mới, nhằm giới thiệu với họ văn hoá làm việc của chúng tôi. Nhiều nhân viên của chúng tôi đã thuộc lòng nội dung đó.

Khi chúng tôi sống với câu chữ đó, những điều tuyệt vời thực sự đang xảy ra trong khuôn viên cảnh quan.

Lãnh đạo bằng cách làm gương là nền tảng cho sự lãnh đạo và người đầu tiên chúng tôi lãnh đạo đó là chính mình. Cách chúng tôi lãnh đạo thể hiện chính con người chúng tôi trong cuộc sống cá nhân và công việc. Cách này thực sự là trao quyền và mở rộng tầm mắt của những nhân viên chưa từng nghĩ mình có thể là nhà lãnh đạo.

Thích nghi và Khắc phục tạo cho chúng tôi một ý thức luôn phải làm gì đó. Chúng tôi có thể bắt đầu công việc cắt cỏ hôm nay, và một cơn bão đang kéo đến. Chúng tôi sẽ chỉ đơn giản là ngừng làm việc và đứng đợi cơn bão đi qua? Chúng tôi sẽ thích nghi và vượt qua hoàn cảnh bằng phương án B. Chúng tôi biết rõ luôn có khả năng thời tiết xấu ảnh hưởng đến công việc ngoài trời, nên chúng tôi lập ra nhiều kế hoạch khác nhau để thực hiện trong trường hợp đó. Hầu hết những lần như vậy, nhân viên chỉ cần sử dụng

loại máy cắt phù hợp với trời mưa và tiếp tục công việc. Nếu phương án này vẫn không hiệu quả, sẽ luôn có phương án thay thế bằng các công việc khác như đào tạo, vệ sinh, bảo dưỡng, phát triển khóa học, và đi tham quan thực địa.

Nếu để nhân viên đầu hàng trước hoàn cảnh, sẽ khiến tinh thần của họ bị ảnh hưởng và làm tiêu chuẩn của chúng tôi bị hạ xuống. Thậm chí khi gặp sự cố ngoài ý muốn (chúng tôi thường gọi là đạn lạc), thì chúng tôi vẫn thích nghi và khắc phục chúng triệt để. Chúng tôi biết rõ những sự cố ngoài ý muốn là một phần văn hóa của mình – hãy mong đợi những thứ ngoài-mong-đợi. Tại Đại học Cảnh quan, chúng tôi thiết kế một khoá học với nội dung: Làm thế nào để khắc phục và giải quyết sự cố ngoài ý muốn? Tư duy thích nghi và khắc phục cũng được ươm mầm, nuôi dưỡng và phát triển như một tố chất thứ hai.

Không ngừng Đào tạo và Phát triển là một trong những dòng yêu thích của tôi. Nó nhắc nhở chúng tôi rằng khi một cây vẫn sống và ra quả thì nó đang phát triển. Khi cây chết đi thì nó sẽ không sinh trưởng và sẽ mục nát.

Với tư cách cá nhân, chúng ta cần phải trải nghiệm phát triển cá nhân, thách thức bản thân trở nên tốt hơn, không chỉ trong công việc mà còn trong gia đình. Đó là ý chí to lớn tạo động lực cho nhân viên của chúng tôi đến thư viện và nỗ lực trở thành những giáo viên tuyệt vời. Nhiều người trong nhóm của chúng tôi chân thành đề cao việc đọc sách và nghe sách. Tôi từng chứng kiến những thay đổi thực sự trong cuộc sống của họ, cách họ thực hiện và chịu trách nhiệm với hành động của mình.

Cống hiến hết mình vì Sự nghiệp chung giúp củng cố tinh thần làm việc vì tiêu chuẩn cao mà không lựa chọn đường tắt. Chúng tôi là những chuyên gia. Chúng tôi cam kết học tập và thực hiện nhiệm vụ hiệu quả và đúng đắn. Thật dễ để bỏ qua một vài bước, và đi đường tắt. Nhưng cuối cùng lại khiến chúng ta đến đích chậm hơn, tốn nhiều thời gian, năng lượng và chi phí hơn. Tại Đại học Cảnh quan, chúng tôi hướng dẫn những tiêu chuẩn cho nhân viên chủ động thực hiện, thay vì phụ thuộc vào quyết định của giám sát viên hoặc một ai đó khác. Sau khi phổ biến tiêu chuẩn tại Đại học Cảnh quan, tôi đã ngạc nhiên trước sự tự tin của nhân viên được cải thiện rõ rệt.

Không còn áp lực đối với tôi hay bất kì lãnh đạo nào khác trong việc thực thi các tiêu chuẩn. Nhân viên biết họ mong đợi điều gì và họ giúp nhau trở nên có trách nhiệm.

Chúng tôi phụng sự với Niềm tự hào và Tôn kính, nhắc nhở chúng tôi làm việc với sự hãnh diện và tự hào. Trường đại học cần dịch vụ của chúng tôi hàng ngày, và chúng tôi may mắn được thực hiện nhiệm vụ đó. Cựu hiệu trưởng Ole Miss, Dan Jones chia sẻ rằng nhiều năm trước, khuôn viên trường Đại học Mississppi là trường dẫn đầu và xuất sắc nhờ chính tài trí của nhân viên, nó thay đổi cuộc sống và phục vụ người khác. Mỗi công việc đều đáng tự hào và tôn vinh. Đừng để bất kì ai làm bạn nhụt chí vì những gì bạn làm. Hãy là người giỏi nhất trong lĩnh vực của bạn, cho dù là nghề gì. Martin Luther King Jr. từng nói:

Nếu một người làm lao công thì việc của anh ta là quét rác, giống như Michelangelo vẽ tranh, Beethoven sáng tác nhạc, hay Shakespeare viết văn. Anh ta phải quét rác thật giỏi, để cho bất kì ai trên thiên đường hay dưới mặt đất đều phải dừng lại và nói, "Đây là người lao công đã làm thật xuất sắc công việc của mình."

Nuôi dưỡng sự Vĩ đại là tầm nhìn của chúng tôi. Chúng tôi ghi ra trong bản Tín điều để nhắc nhở chính mình về tương lai rộng lớn bằng những gì chúng tôi làm mỗi ngày. Chúng tôi khuyến khích sự vĩ đại từ công việc tại khuôn viên và từ mỗi người.

Mang lại dịch vụ chất lượng từ sự tỉ mỉ là cách định nghĩa những gì chúng tôi muốn và cách chúng tôi làm. Chúng tôi muốn đảm bảo cho mọi chi tiết nhỏ nhất đều phải đạt chất lượng tốt nhất. Chất lượng từ sự tỉ mỉ là cách làm việc chú tâm đến từng chi tiết và mang lại chất lượng hoàn hảo. Một cách làm việc đúng đắn. Hãy xem xét việc tuân thủ chất lượng. Hãy nhìn nhận những thách thức và đừng thờ ơ với chúng. Các khoá học tại Đại học Cảnh quan đã giúp cho nhân viên mới và sinh viên thực tập nhanh chóng nắm bắt và phải có trách nhiệm về chất lượng của công việc.

Xây dựng và phát triển môi trường tươi đẹp. Trên hết, đây là lí cho sự tồn tại của bộ phận chúng tôi.

Phát triển một cách chủ động, tích cực, không chờ đợi yêu cầu công việc mỗi ngày. Làm việc với nhiệt huyết. Đó là tư duy của người chiến thắng. Khi chúng tôi quan tâm đến từng chi tiết thì việc mang lại một môi trường cảnh quan tuyệt vời sẽ được duy trì.

Vượt trội với Tiêu chuẩn cao và sự Xuất sắc nhắc nhở chúng tôi về tiêu chuẩn và thực hiện công việc với tay nghề thành thạo. Những tiêu chuẩn cao đặt ra phải rõ ràng và áp dụng cho từng công việc. Biết rõ những tiêu chuẩn gì cần phải tuân thủ là một điều rất quan

trọng.

Trước khi chúng tôi có Đại học Cảnh quan, chúng tôi sở hữu đội ngũ nhân viên làm việc hiệu quả nhưng không có tiêu chuẩn nhất quán. Điều này ảnh hưởng đến chất lượng và sự đồng nhất của sản phẩm cuối cùng. Khi bắt đầu thuyết phục các nhân viên tham gia xây dựng các tiêu chuẩn chúng tôi muốn đạt được, chúng đã trở thành chuẩn mực và chúng tôi đạt được sự nhất quán cao hơn. Vì chúng tôi luôn mong muốn đạt kết quả tốt nhất nên các thành viên hiếm khi hạ tiêu chuẩn mà thay vào đó, họ còn nâng cao tiêu chuẩn nếu cần.

Tôi là Dân Cảnh quan. Đây là nội dung giúp kết nối bộ phận của chúng tôi tại Ole Miss và nhắc nhở rằng chúng tôi là một phần của một đội ngũ lớn mạnh, vươn tới sự vượt trội.

Tôi hi vọng cuốn sách này sẽ truyền cảm hứng và cho bạn một vài ý tưởng làm tăng thêm giá trị cho bạn và đội ngũ của bạn. Đừng bao giờ đánh giá thấp những gì bạn mang lại cho tổ chức và trọng trách bạn đang thực hiện. Hầu hết mọi người đều lo sợ khi phải ra khỏi vùng an toàn của bản thân, nhưng bạn đừng sợ. Bạn sẽ là một trong những người nuôi dưỡng sự vĩ đại cho chính bạn và những người xung quanh. Tôi mong đợi một ngày sẽ được gặp và nghe câu chuyện thành công của bạn.

Trong những trang sau của cuốn sách, bạn sẽ được biết về những câu chuyện thành công của một số Lãnh đạo đi lên từ nhân viên của chúng tôi. Tôi hi vọng những câu chuyện này sẽ cho bạn nguồn động lực to lớn vì chúng cũng đã truyền cảm hứng cho tôi.

Về tác giả

Làm được nhiều hơn với nguồn lực ít hơn là chuẩn mực của thế kỉ XXI và không ai rõ điều này hơn một Giám đốc Dịch vụ Cảnh quan. Jeff McManus, CGM, đã tìm ra những phương pháp kết nối độc đáo, bằng cách phát triển một đội ngũ nhân viên có khả năng truyền cảm hứng, có tư duy sâu sắc và cống hiến hết mình trong công việc. Thuyết NUÔI DƯỠNG của Jeff được phát triển trên niềm tin rằng con người hoặc là được mài giũa hoặc là sẵn có những tố chất Vĩ đại, Kiên cường, May mắn và Thông thái, đã đơm hoa kết trái tại khuôn viên trường Ole Miss. McManus và đội ngũ của ông đã tạo nên một Đại học Cảnh quan thực sự thúc đẩy từng nhân viên và đào tạo họ một cách chuyên nghiệp.

Jeff có bằng cử nhân về Trồng Cây cảnh và Kiến trúc Cảnh quan tại Đại học Auburn. Ông được ghi danh là Cựu sinh viên gương mẫu Ngành trồng trọt năm 2016. Đồng thời, ông ấy cũng là thành viên của Hiệp hội Chuyên gia Trồng Trọt (Society of Arboriculture Certified Arborist). Jeff từng làm việc tại Đại học Mississippi từ năm 2000 ở vị trí Giám đốc Dịch vụ Cảnh quan. Trong suốt những năm đó, Jeff và nhân viên của ông được công nhận trên cả nước về dịch vụ chất lượng đến từng chi tiết và có tính thẩm mĩ cao. Với sự lãnh đạo của Jeff, khuôn viên Ole Miss đã hai lần giành chiến thắng hạng mục Giải Quốc gia về Khuôn viên Cảnh quan trường học đẹp nhất, giải Khuôn viên đẹp nhất do Newsweek bình chọn năm 2011, và nằm trong danh sách khuôn viên đẹp nhất do Princeton Review bình chọn năm 2013. Jeff lãnh đạo đội ngũ nhân viên theo cách quản lí sáng tạo, gây sự chú ý với bài viết của thời báo The New York Times ra ngày 1/11/2014.

Jeff sinh ra ở Georgia, hiện sống tại Oxford, Mississippi với vợ của ông và bốn người con trai. Ông là diễn giả và huấn luyện viên có tiếng trong nhiều ngành kinh doanh, nhiều tổ chức lớn nhỏ tại địa phương và trong cả nước. Cuốn sách đầu tiên của ông, Pruning Like A Pro (Tạm dịch: Hãy tỉa cây như một chuyên gia), thu hút

được sự chú ý bởi sự hóm hỉnh và đơn giản trong cách tiếp cận công việc của người làm vườn... tỉa cây! Hôm qua là nhân viên, ngày mai phải thăng tiến là cuốn sách về tình yêu lao động, lấy con người làm trung tâm thay vì cây trồng. www.jeffmcmanusspeaking.com

Những người từ nhân viên trở thành lãnh đạo

Denise Hill

Có thể bạn còn nhớ Denise từ Chương 2. Cô ấy vẫn luôn là một ví dụ tuyệt vời cho lí thuyết NUÔI DƯỠNG. Ai cũng sở hữu tố chất tiềm ẩn cho sự Vĩ đại, Kiên cường, Thông thái và May mắn. Họ chỉ cần có điều kiện thuận lợi để phát triển tiềm năng nội tại đó.

Denise làm việc tại Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan. Chỉ sau vài tháng, tôi đã nhận ra năng lực chuyên môn khi cô ấy đang tỉ mẩn cắt tỉa cây. Thái độ lịch sự và dịch vụ chăm sóc khách hàng đặc biệt là niềm tự hào mà cô ấy mang lại cho công việc. Cô ấy là nhân viên nổi bật trong bộ phận vì sự chú tâm tỉ mỉ của mình. Cô cũng có tầm nhìn và khả năng khích lệ các thành viên khác trong nhóm.

Những tháng sau đó, tôi thử thách Denise bằng cách trao cho cô ấy cơ hội lãnh đạo người khác. Đầu tiên là thông qua đào tạo nhân viên và cuối cùng là lãnh đạo với tư cách giám sát viên bộ phận Dịch vụ Cảnh quan. Là một trong số ít nhân viên nữ làm việc ngoài trời, cô ấy đối mặt nhiều thách thức lớn. Nhưng trong từng bước, cô đã tìm thấy sự can đảm và tích lũy đủ kĩ năng để lãnh đạo toàn bộ đội ngũ nhân viên, chủ yếu là nam… Và bây giờ, cô ấy giúp tôi làm việc tại khuôn viên như một giám sát viên trực tiếp.

Tại thời điểm cuốn sách này sắp xuất bản, Denise cũng chuẩn bị quay lại công việc sau thời gian dài chiến đấu với căn bệnh ung thư. Và như thường lệ, cô ấy đối mặt với những khó khăn mới với lòng can đảm, kĩ năng và sự linh hoạt. Chúng tôi luôn nồng nhiệt chào mừng sự trở lại của cô cùng đội nhóm của mình.

Lloyd “Mac” McManus

Tôi đã nhiều lần thuyết phục Mac rằng nhân viên dịch vụ cảnh

quan phải lao động chân tay nhiều; làm việc ngoài trời hàng giờ liền sẽ bị cháy nắng và đổ mồ hôi. Anh ấy không hề e ngại việc đó. Anh ấy nói rằng, "Tôi ổn, tôi không ngại bẩn và tôi trưởng thành nhờ làm việc vất vả." Mac gia nhập đội ngũ nhân viên cảnh quan từ vị trí một nhân viên mới, với tấm bằng tốt nghiệp sau bốn năm đại học. Anh ấy nắm bắt được những giá trị của chúng tôi để làm việc thông minh hơn. Anh không ngại khó mà giúp chúng tôi xây dựng các phương pháp cắt cỏ thân thiện, nhờ đó những nhân viên cắt cỏ và đội ngũ của chúng tôi hoạt động hiệu quả hơn. Mac còn tạo ra những giá trị tuyệt vời bằng kĩ năng chuyên môn và trao quyền cho đội nhóm của anh ấy.

Khi bộ phận của chúng tôi lao động với năng suất cao hơn cũng có nghĩa là chúng tôi có thêm nhiều việc hơn. Ban quản trị Đại học Mississippi yêu cầu chúng tôi phụ trách luôn các dịch vụ của Bộ phận Bảo dưỡng (FBO) tại Sân bay của trường. Đối tác vận hành FBO trước đây đã không còn mang lại niềm tin cho nhiều khách hàng. Vì thế, chúng tôi cần một người lãnh đạo giỏi trong lĩnh vực này.

Điều hành Sân bay Đại học là một nhiệm vụ rất lớn. Với diện tích hơn 200 mẫu Anh (khoảng 0,8km2), nơi đây thực hiện việc bảo dưỡng, cung cấp nhiên liệu cho máy bay, các dịch vụ khách hàng đặc biệt, cộng thêm nhiệm vụ thu chi tài chính. Thực sự có rất nhiều việc cần đến một lãnh đạo giỏi. Tôi biết với tất cả những gì mà chúng tôi có tại khuôn viên, chúng tôi cần một người có thể tin tưởng và một người có thể đảm nhận vai trò lãnh đạo với sự tôn trọng và niềm tự hào. Mặc dù Mac không có kinh nghiệm trong lĩnh vực điều hành sân bay, nhưng anh ấy thể hiện quyết tâm học hỏi và sẵn sàng nhận nhiệm vụ mới. Tôi tạo cơ hội cho Mac thử thách bản thân trong nhiều năm, và anh ấy đã trở thành nhân viên sở hữu kiến thức tốt nhất trong lĩnh vực điều hành sân bay. Tôi khuyến khích anh ấy trở thành một chuyên gia điều hành sân bay. Và Mac không hề e ngại. Anh ấy đón nhận mọi thử thách.

Bây giờ, Mac và đội ngũ nhân viên của anh đang vận hành một sân bay nhộn nhịp, đứng thứ hai của tiểu bang. Mac cũng làm việc trong Ban điều hành của Hiệp hội Sân bay Mississippi. Mac không bao giờ quên những ngày đầu trong sự nghiệp của mình. Gần đây, tôi bắt gặp anh ấy năng động nhảy ra khỏi máy cắt cỏ sau khi hoàn thành công việc trên diện tích khuôn viên hơn 200 mẫu Anh.

David Jumper

Anh ngồi ở ghế và đọc rõ tên những khu nghỉ dưỡng lớn và các câu lạc bộ cấp quốc gia ở khu vực phía nam nơi anh ấy từng làm việc. Anh biết năng lực của mình, anh có kinh nghiệm và lí lịch nghề nghiệp của anh rất ấn tượng. Sự đam mê với công việc trồng cỏ của anh ấy thể hiện rõ qua cách nói chuyện. Liệu anh ấy có phải là người có thể đưa chúng tôi đạt bước tiến cao hơn và thực sự giúp chúng tôi cắt giảm thời lượng cho việc cắt cỏ? Không mất quá nhiều thời gian cho David Jumper chứng minh khả năng của anh ấy tại khuôn viên của chúng tôi.

Chỉ vài tháng sau, anh ấy đã hoàn toàn chủ động giải quyết các vấn đề phát sinh khi đến sân cỏ, và số ngày công cắt cỏ đã giảm đáng kể. Anh ấy không chỉ làm những việc tôi yêu cầu, mà còn hoàn thành vượt mức kế hoạch. Anh luôn chủ động tìm kiếm các giải pháp hiệu quả, giúp chúng tôi giảm được thời gian chăm sóc cỏ.

David đã sử dụng thuốc kiểm soát sinh trưởng cho cỏ giúp làm chậm tốc độ sinh trưởng và nhờ đó, sân cỏ ở khuôn viên trường luôn duy trì được mức độ thẩm mĩ tốt nhất. Không lâu sau đó, Ban quản trị yêu cầu chúng tôi vận hành Dịch vụ Bảo trì Sân Golf và hoạt động hàng ngày của các khu căng-tin. David là người phù hợp tuyệt đối với vị trí này và đã nắm lấy cơ hội lãnh đạo, giúp thay đổi hình ảnh của khu sân golf.

Hiện nay, Sân Golf Ole Miss là một trong những sân golf cao cấp nhất trong khu vực, và liên tục được các vận động viên chơi golf bình chọn là sân golf chất lượng nhất ở địa phương. David là hình mẫu cho lãnh đạo bằng cách làm gương khi phát triển sân golf lên những tầm cao mới.

Gerald Barron

Là giám đốc điều hành doanh nghiệp đã về hưu, Gerald Barron là người gây ngạc nhiên lớn tại buổi phỏng vấn xin vào vị trí nhân viên chăm sóc sân cỏ. Ai trong ban tuyển dụng cũng biết rõ năng lực của anh ấy vượt ngoài yêu cầu và nhiều lần nói điều đó với ông ấy. Gerald chỉ muốn quay lại với tư cách là cựu sinh viên của Ole Miss, với người vợ xinh đẹp Silva để tận hưởng cuộc sống nghỉ hưu tại Oxford. Gerald chưa bao giờ đắn đo về công việc ngoài trời, dưới nắng nóng kéo dài với đội nhân viên Cảnh quan. Ông ấy vận hành máy cắt xén, nhổ cỏ, cắt tỉa cây bụi chỉ vì tình yêu với Ole Miss.

Khi Mac MacManus sang làm việc ở khu Sân Bay, Gerald đã thay

thế vị trí giám sát khu vực phía bắc khuôn viên của anh ấy. Phương thức tiếp cận nhẹ nhàng và sâu sắc của Gerald giúp cho ông ấy có phong thái lãnh đạo điềm tĩnh và quyết đoán. Ông cống hiến cho sự nghiệp chung của đội ngũ nhân viên và thúc đẩy họ thành công. Sự thông thái của ông thể hiện qua rất nhiều lần hỗ trợ các lãnh đạo khác giải quyết các vấn đề của tổ chức.

Chỉ trong vài tháng, Gerald được đề bạt lên vị trí Quản lí Dịch vụ sân Golf Chuyên nghiệp và chịu trách nhiệm các vấn đề tài chính. Ông ấy chưa bao giờ thay đổi vì chức vị mới. Ông ấy vẫn thu dọn rác ở khu đỗ xe, nhặt cất bóng khi cần và không bao giờ đắn đo khi làm những việc tay chân. Khu sân golf đạt nhiều thành tích nhờ chuẩn mực và sự xuất sắc trong cách làm việc của Gerald.

Nathan Lazinsky

Nathan Lazinsky được tuyển vào từ một nhà thầu đối tác. Anh hỗ trợ cắt tỉa cây bụi và cành cây trong khuôn viên chính của chúng tôi. Là một kiến trúc sư cảnh quan và từng sở hữu doanh nghiệp riêng, anh ấy trở thành nhân viên chăm sóc khuôn viên toàn thời gian với kiến thức và sự sẵn sàng hỗ trợ chúng tôi phát triển xa hơn. Nathan nhanh chóng đem đến sự ổn định và khả năng lãnh đạo cần thiết cho cả đội. Anh ấy giám sát việc chăm sóc các loại cây hoa, cây bụi, thảm cỏ và các hạng mục liên quan khác. Anh ấy chủ động mọi việc tại khuôn viên và tạo ra những điều kì diệu cho Ole Miss với cây cảnh. Nathan không bao giờ chờ đợi được phân công nhiệm vụ mà luôn tích cực chủ động trong công việc hàng ngày.

Cũng giống như cây cỏ sinh trưởng và đơm hoa kết trái một cách tự nhiên, Nathan cũng tích lũy, trưởng thành, thành công, và nhanh chóng hòa nhập rất tốt với văn hóa và môi trường làm việc tại trường đại học. Khi đã chứng minh được khả năng lãnh đạo, anh ấy nhận nhiệm vụ lãnh đạo toàn bộ nhân viên, quản lí các khuôn viên sắc màu, các thảm cây bụi, cây nhỏ và thảm phủ. Với cương vị là giám sát viên, anh ấy hướng dẫn và đào tạo đội ngũ nhân viên nhiều kiến thức về cây cảnh. Nhờ đó, nhân viên của chúng tôi có thể phân biệt tốt hơn tình trạng tốt hay xấu của cây trồng. Anh ấy vẫn không ngừng củng cố các kĩ năng cần thiết của mình để đảm nhận được cả vai trò trợ lí giám đốc Bộ phận Dịch vụ Cảnh quan. Vai trò mà anh ấy vẫn đảm nhận cho đến hôm nay.